

**ZULKIFLI RUSBY**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



**PUSAT KAJIAN PENDIDIKAN ISLAM FAI UIR  
PEKANBARU 2016**

Zulkifli Rusby

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR  
Pekanbaru 2016

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

ISBN : 978-602-70523-3-8

**Penulis :**  
**Zulkifli Rusby**

Dilarang mengutip atau memperbanyak  
Tanpa izin dari penerbit.

## HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

**Perancang Kulit : Muslim**

**Diterbitkan oleh :** Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR  
Jl. Kaharuddin Nasution, No. 113, Perhentian Marpoyan,  
Pekanbaru Riau, Indonesia Phone : (0761) 674636 Kode Pos  
28284.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72  
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002  
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat 1 dan Pasal 49 ayat 1 dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat satu bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,- (Satu Juta Rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau paling banyak Rp 5.000.000.000,- (Lima Milyar Rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mendengarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,- (Lima Ratus Juta Rupiah)

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Syukur al-Hamdulillah* penulis persembahkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan bimbingan dan hidayah Nya kepada penulis sehingga buku yang ada ditangan pembaca ini dapat diselesaikan sesuai dengan program yang telah direncanakan. Buku ini penulis beri judul : ***Manajemen Sumber Daya Manusia.***

Kehadiran buku ini dapat menjadi referensi baik dikalangan Perguruan Tinggi maupun Praktisi mudah-mudahan dapat menambah khazanah kepustakaan khususnya dikalangan perguruan tinggi pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak serta Ridho Allah akhirnya penyusunan buku ini dapat diselesaikan. Pada Kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada Rektor Universitas Islam Riau , Bapak **Prof.DR.H. Detri Karya,SE ,MA**, Direktur Pusat Kajian Pendidikan Islam Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau; Bapak **Syahraini Tambak, MA**, yang banyak memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan buku ini. Kepada segenap Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau serta rekan-rekan Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau. Semoga Allah SWT memberkahi usaha kita bersama. *Amin ya rabbal `alamin*

Pekanbaru, Juli 2016  
Penulis,

**ZULKIFLI RUSBY**

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia .....	1
B. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	3
C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	3
D. Fenomena dan Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
<b>BAB II HUMAN RESAOURCE DEVELOPMENT .....</b>	<b>13</b>
A. Analisis Jabatan .....	13
B. Langkah-langkah dan Metode Analisis Jabatan .....	14
C. Manfaat Informasi Analisis Jabatan.....	16
D. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan .....	17
<b>BAB III PENGERTIAN PENARIKAN, SELEKSI, PENEMPATAN DAN</b>	
<b>ORIENTASI SDM.....</b>	<b>22</b>
A. Pengertian Penarikan.....	22
B. Pengertian Seleksi .....	23
C. Pengertian Penempatan SDM.....	24
D. Pengertian Orianitasi.....	24
E. Tujuan Orientasi.....	25
F. Sumber dan Evaluasi Penarikan SDM .....	34
G. Evaluasi Penarikan.....	37
H. Kriteria dan Kualifikasi Dasar Seleksi SDM.....	37
I. Proses dan Kendala Seleksi .....	40
J. Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan SDM.....	49
K. Prinsip-prinsip Penempatan Kerja .....	53
L. Ayat-ayat Al-Quran Tentang Penempatan SDM .....	54
<b>BAB IV PENTINGNYA MSDM.....</b>	<b>57</b>
A. Pengertian Manajemen .....	57
B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kebutuhan Pegembangan SDM.....	58
C. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan .....	59
D. Metode dan Prosedur Pengembangan SDM.....	61
E. Metode Latihan Atau Training .....	62
F. Promosi Karyawan.....	64
G. Mutasi Karyawan .....	65
H. Merid Sistem.....	66

I. Seniority Sistem.....	66
<b>BAB V KONSEP KARIR.....</b>	<b>68</b>
A. Defenisi Konsep Karir.....	68
B. Perencanaan Karir .....	73
C. Lima Syarat Utama Perencanaan Karir Pegawai.....	77
D. Tahapan Karir, Kebutuhan Tugas, dan Kebutuhan Emosional Pegawai ....	79
E. Mekanisme Perencanaan Karir Pegawai .....	81
F. Pengembangan Karir.....	86
<b>BAB VI PENGERTIAN DAN FUNSI OPERASIONAL DALAM MSDM.....</b>	<b>94</b>
A. Pengertian dan Fungsi Operasional Dalam MSDM.....	94
B. Peran Strategik MSDM .....	95
C. Arti dan Penting Kompensasi .....	97
D. Faktor Intern Organisasi.....	100
E. Faktor Ektern .....	101
F. Metode dan Sistem Pemberian Kompensasi .....	102
G. Prinsip Kompensasi.....	103
H. Jenis Kompensasi.....	104
<b>BAB VII KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA.....</b>	<b>105</b>
A. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).....	105
B. Program Pelayanan SDM .....	105
C. Tujuan Pemberian Kesejahteraan Pegawai .....	106
D. Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan.....	108
E. Kepuasan Kerja dan Disiplin Karyawan .....	110
F. Hubungan Industrial dan Tahapannya .....	111
G. Peran Serikat Pekerja Dalam Organisasi.....	113
H. Hubungan Industri Kerja.....	114
I. Pokok-pokok Pikiran dan Pandangan Hubungan Industrial Pancasila .....	115
J. Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila .....	116
K. Beberapa Masalah Khusus Yang Haris Dipecahkan Dalam Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila .....	117
<b>BAB VIII PRODUKTIVITAS KERJA .....</b>	<b>119</b>
A. Pengertian Produktivitas Kerja .....	119
B. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.....	119
C. Pengertian PHK .....	120
D. Alasan PHK .....	122
E. Pemberian Pesangon, Uang Jasa dan Ganti Rugi .....	130

<b>BAB IX AUDIT SDM.....</b>	<b>137</b>
A. Pengertian Audit SDM.....	137
B. Manfaat Audit SDM.....	137
C. Tujuan Audit SDM.....	137
D. Objek Audit SDM.....	138
E. Ruang Lingkup Audit SDM.....	139
F. Instrumen-instrumen Audit SDM.....	139
G. Kegiatan-kegiatan Auditor.....	140
H. Proses Audit.....	141
 <b>BAB X PERAN STRATEGI SDM DALAM MENGHADAPI</b>	
<b>PERSAINGAN GLOBAL.....</b>	<b>142</b>
A. Peran Strategi SDM Dalam Mengadapi Persaingan Global.....	142
B. Globalisasi dan SDM.....	142
C. Strategi Sumber Daya Manusia.....	145
D. Pertimbangan Konseptual Dalam Memilih Strategi SDM.....	147
E. Aktivitas SDM Dalam Menghadapi Bisnis “Global”.....	148
F. Kondisi SDM Aparatur Saat Ini.....	149
G. Kualifikasi SDM Yang Diperlukan Masa Depan.....	152
H. Strategi Pengembangan SDM Melalui Pendidikan dan Pelatihan.....	153
 <b>BAB XI PENYUSUNAN PERSONALIA .....</b>	<b>157</b>
A. Pengertian Penyusunan Personalia.....	157
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	158
C. Pentingnya Perencanaan SDM.....	158
D. Komponen-Komponen Perencanaan SDM.....	159
E. Syarat-syarat Perencanaan SDM.....	159
F. Proses Perencanaan SDM.....	160
G. Prosedur Perencanaan SDM.....	160
H. Pengevaluasi Rencana SDm.....	161
I. Penarikan dan Seleksi Karyawan.....	162
J. Latihan dan Pengembangan Karyawan.....	163
K. Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan.....	164
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>167</b>

## **BAB I**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. Pengertian dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus Sumber Daya Manusia adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

Menurut A.F. Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi yang memerlukannya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

1. Menurut Melayu SP. Hasibuan.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis



pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Unsur manajemen (Tool of management), biasa dikenal Market/ marketing, pasar.

Pentingnya MSDM dapat dinilai dan dilihat dari beberapa pendekatan :

#### 1. Pendekatan politik

Menggunakan pendekatan politik dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber daya manusia antara lain berarti mengkaitkannya dengan *raison d'être* suatu Negara bangsa. Berarti pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara makro.

#### 2. Pendekatan Ekonomi

Mungkin dapat dikatakan bahwa pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang manajemen SDM. Dikatakan demikian karena SDM sering dipandang sebagai salah satu factor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Alasan lain ialah bahwa salah satu kriteria utama yang digunakan mengukur tingkat kesejahteraan ialah takaran ekonomi. Oleh karena itu dinyatakan secara kategorikal bahwa melihat manusia hanya sebagai salah satu alat produksi merupakan persepsi yang tidak tepat untuk mengatakan salah sama sekali.

#### 3. Pendekatan Hukum

Para warga masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban masing-masing. Semakin meningkatnya kesadaran demikian biasanya dipandang sebagai salah satu akibat positif dari tingkat pendidikan para warga masyarakat. Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara hak dan kewajiban pun harus diusahakan agar terus-menerus terpelihara dengan baik sebab apabila keseimbangan tersebut terganggu, dua belah pihak, yaitu organisasi dan

para anggotanya lah yang dirugikan. Disini lah terlihat peranan yang amat penting yang dimainkan oleh manajemen SDM.

## **B. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia atau yang dulu dikenal dengan nama manajemen personalia jika dilihat dalam perkembangannya sudah dikenal sejak zaman dahulu kala, meskipun pada saat itu nama “manajemen SDM” atau “manajemen personalia” belum digunakan namun prinsip-prinsip manajemen SDM sudah diterapkan didalam kehidupan sehari-hari.

Manajemen sumber daya manusia mulai mendapatkan perhatian dimulai ketika Robert Owen pada awal tahun 1800-an melakukan penelitian di pabrik pemintalan kapas di New Lanark, Skotlandia, tempat dimana ia bekerja sebagai manajernya. Dalam penelitiannya, ia menilai bahwa manusia memiliki banyak persamaan dengan mesin, jika manusia dirawat secara baik dalam artian diberikan kompensasi, tunjangan serta insentif yang lain secara berkesinambungan, maka karyawan tersebut produktivitasnya dapat meningkat dan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Atas hasil penelitiannya itulah ia dijuluki sebagai Bapak Manajemen Personalia.

Akhirnya, kita dapat simpulkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia akan terus berkembang dan tidak akan berhenti menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Kita bisa melihat bagaimana perkembangannya dari generasi ke generasi, namun satu hal yang dapat kita simpulkan dari perjalanan manajemen sumber daya manusia dari generasi awal hingga saat ini adalah perubahan mendasar terhadap paradigma dalam melihat manusia sebagai faktor determinan dalam menggerakkan organisasi.

## **C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Tantangan eksternal**

- a. Perubahan Lingkungan Bisnis yang cepat.

Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan / iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan SDM sebagai berikut:

1. Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
2. Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan (cost), perusahaan harus berusaha mengatasinya, agar dapat mempertahankan pasar / keuntungan yang sudah diraih.
3. Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

b. Globalisasi

Dari sudut MSDM berarti mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi sebagai berikut :

1. Perusahaan harus berusaha memiliki SDM yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis/ekonomi internasional seperti resesi, penurunan / kenaikan nilai uang.
2. Perusahaan harus berusaha memiliki SDM dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional dan perdagangan bebas.

c. Peraturan Pemerintah

Setiap perusahaan harus memiliki SDM yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan/kegelisahan, komplek, dan lain-lain khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.

d. Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga

Semakin banyak pasangan suami isteri yang bekerja, sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal, karena sebagian

waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing-masing.

e. Kekurangan Tenaga Kerja yang Terampil

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

## **2. Tantangan Internal**

a. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif

Untuk mewujudkan organisasi / perusahaan yang kompetitif , diperlukan berbagai kegiatan MSDM yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antar para pekerja.

b. Fleksibilitas

Organisasi / perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi kecenderungan mengangkat pekerja reguler (pekerja tetap). Pengangkatan sebaiknya lebih difokuskan pada penggunaan tenaga kerja temporer (tidak tetap).

c. Pengurangan Tenaga Kerja

Manajemen SDM suatu perusahaan sering dihadapkan dengan keharusan mengurangi secara besar-besaran tenaga kerja, karena berbagai sebab, seperti resesi, berkurangnya aktivitas bisnis, dan lain-lain, ini harus diatasi dengan cara memperbaiki struktur pekerja itu dari tingkat bawah, dengan mendesain kembali proses produksi.

#### d. Tantangan Restrukturisasi

Tantangan restrukturisasi adalah usaha menyesuaikan struktur organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan atau penambahan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.

#### e. Bisnis Kecil

Bisnis kecil seperti dikemukakan diatas yang terdiri dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan net work (jaringan kerja) dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar / raksasa yang tersebar di banyak lokasi.

#### f. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak menjamin kelangsung eksistensi organisasi / perusahaan.

#### g. Teknologi

Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan (cost), karena bagi Manajemen SDM hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil mempergunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi / perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja.

#### h. Serikat Pekerja

Dengan kerjasama, perusahaan/organisasi setidaknya-tidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

### **D. Fenomena dan Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### a. Fenomena Manajemen Sumber Daya Manusia

Fenomena yang terjadi pada saat ini mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Saat ini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai

dan dapat dilipatgandakan, kemudian dapat dikembangkan. SDM juga dapat digunakan sebagai investasi atau aset dalam suatu organisasi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, pengembangan dan pengelolaan karir pada karyawan dapat dilatih melalui pelatihan yang diadakan dalam suatu organisasi. Selain itu dengan diadakannya evaluasi dalam pekerjaan juga dapat membantu karyawan untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Kita harus ingat pada Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa manusia itu bukan lah mesin atau alat. Sehingga dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ini kita tahu bagaimana cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki manusia, sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu perusahaan dimana ia bekerja.

Semoga untuk kedepannya tidak ada lagi fenomena yang dapat menghambat tujuan suatu perusahaan yang dikarenakan karena manajemen sumber daya manusia nya yang tidak dikelola dengan baik.

#### b. Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara historis pemikiran mengenai paradigma manajemen sumber daya manusia berawal sekitar pertengahan abad ke 19 berkembang anggapan bahwa manusia kerja atau pekerja dianggap sebagai barang dagangan. Pekerja diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi yang dapat diperjualbelikan untuk dijadikan alat produksi dalam hal ini seperti perdagangan budak yang disahkan pada waktu itu.

Anggapan ini memiliki beberapa kelemahan, antara lain pekerja tidak mungkin menjual daya atau tenaganya. Bahkan dalam pemanfaatan SDM ini, pekerja harus tunduk kepada beberapa hal yang ada diluar dirinya, perlakuan yang tidak manusiawi, seperti disiplin dan kekuasaan majikannya, penggajian, pegawai lain, penggunaan dan pengembangan pegawai, yang diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi.

Adanya anggapan bahwa sering terjadinya pemborosan dalam pemanfaatan sumber daya manusia atau pekerja. Keadaan ini berpengaruh

terhadap pencapaian tujuan dari organisasi, dan juga pendapatan pekerja itu sendiri. Selain pemborosan, juga faktor-faktor yang berkaitan dengan kelalaian pekerja, misalnya terjadi kecelakaan serta biaya pengembangan kemampuan atau kompensasi SDM. Semuanya merupakan biaya yang harus diperhitungkan dalam menghitung biaya produksi. Biaya tersebut sering disebut sebagai biaya sosial yang harus ditanggung bersama-sama oleh pihak-pihak yang bersangkutan, seperti masyarakat, pemilik usaha dan pekerja sendiri. Biaya sosial ini kadang-kadang dapat melebihi biaya produksi.

Paradigma Sumber Daya Manusia kemudian berangsur berubah dengan munculnya manajemen ilmiah (scientific management) pada akhir abad 19 dan permulaan abad ke-20, yang didominasi oleh pemikiran Frederick W. Taylor, dimana proses manajemen lebih mengutamakan pencapaian produktivitas pekerja. Manajemen mengutamakan pada pengukuran kerja dan kualitas kerja, spesialisasi dalam tenaga kerja (Specialization of Labor), analisa pekerjaan sampai kepada hal-hal yang sangat detail dalam pekerjaan.

Pada situasi ini, pimpinan menempatkan pekerja tak ubahnya sebagai mesin, karena pekerjaan yang bersifat rutin terus menerus, dan pekerjaan rutin pada prinsipnya dapat dikerjakan oleh mesin. Paradigma SDM yang demikian tidak ubahnya menganggap bahwa pekerja itu sama dengan barang dagangan dengan eksploitasi berlebihan. Karena SDM dianggap seperti mesin (Man as Machines), maka penggunaan pekerja tersebut diusahakan sama seperti mesin dengan mengutamakan produktivitasnya tanpa memandang segi-segi kemanusiaan seperti pikiran, perasaan, motivasi, tata nilai manusia dan lainnya.

Sebagai reaksi terhadap pandangan yang menganggap dan memperlakukan manusia kerja sebagai mesin dan barang dagangan atau alat yang tidak manusiawi, maka muncul pandangan yang memiliki kecenderungan lebih manusiawi (Gerakan Human Relations). Antara lain Teori Y dari McGregor mempunyai relevansi tinggi dengan pandangan yang berwatak manusiawi. Dalam hal tertentu pandangan ini memang dapat berhasil yaitu bila kualifikasi pekerja sudah cukup tinggi, namun akan gagal bila manusianya dipandang dan diperlakukan secara manusiawi itu tanpa kendali sama sekali. Selanjutnya muncul

gerakan hubungan manusia (human relations movement) yang dipelopori oleh Elton Mayo, Dickton dan sebagainya. Kelompok ini memandang bahwa dalam manajemen tidak semata-mata berdasar atas rasa kemanusiaan saja, tetapi secara ilmiah dapat dilakukan observasi terhadap pekerja. Selain itu pekerja mempunyai sistem saraf dan alat perasa lainnya sebagaimana manusia lainnya, dan juga ingin menempati kedudukan sosial yang layak dalam masyarakat. Pada tahapan ini, pandangan terhadap pekerja pada dasarnya ingin memanusiakan manusia pekerja, dan disarankan supaya pekerja diperlakukan yang wajar dan manusiawi, dengan lebih memperhatikan perasaan-perasaan manusianya.

Sebagai kelanjutan paradigma tentang pekerja yang harus dimanusiakan, kemudian berkembang paradigma partnership. Konsepsi ini pada prinsipnya ingin menjembatani perbedaan atau pertentangan antara pemilik usaha dengan pekerjanya. Disini ditekankan bahwa pemilik usaha tidak mungkin menjalankan sendiri usahanya tanpa bantuan orang lain atau pekerja, demikian pula sebaliknya pekerja tidak bisa melakukan kegiatan atau pekerjaan bilamana tidak ada pemilik usaha. Untuk itu perlu adanya kerjasama yang merupakan suatu sistem yang bermanfaat untuk terjadinya partnership. Konsep partnership ini dikembangkan oleh Ouchi dengan Teori Z yang saat ini banyak diterapkan pada manajemen Jepang. Secara mendasar konsep ini ingin menerapkan, bahwa pekerja supaya tidak tunduk sepenuhnya kepada kekuasaan manajemen yang absolut, akan tetapi memandang pekerja sebagai bagian yang tidak terpisahkan (integral) dari manajemen itu sendiri dan menekankan pada peran dan posisi pegawai atau karyawan dalam perusahaan yang dapat membuat para pekerja menjadi nyaman, betah, senang dan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. Dengan demikian maka karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya. Pekerja mempunyai hak yang sama untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, seperti halnya kelompok ahli dan kelompok manajemen lain terlibat dalam pengambilan keputusan dan menentukan kebijaksanaan penting organisasi. Karena itu konsep partnership ini sering juga dinamakan ko-determinasi (co-determinas). Maka itulah paradigma sdm dari abad



19 hingga sekarang yang selalu berubah mengikuti perubahan lingkungan bisnis global agar dapat terus mempertahankan eksistensi organisasi.

Paradigma lama sumber daya manusia menempatkan karyawan sebagai aset bagi perusahaan, tetapi dewasa ini telah berkembang adanya paradigma baru bahwa karyawan merupakan partner bagi perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki posisi yang sangat strategis atas keberlangsungan perusahaan. Hal ini disebabkan materi dasar seperti kinerja, motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas apabila tidak terpenuhi akan menyebabkan keberlangsungan kehidupan perusahaan menjadi terganggu. Begitu juga sebaliknya, apabila materi dasar tersebut terpenuhi maka perusahaan akan semakin maju.

c. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi pengarahan (*directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja, telah dicapai.

Kemudian Fungsi-fungsi lain Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Pengadaan (*Procurement*)
  - b. Pengembangan (*Development*)
  - c. Pemeliharaan (*Maintenance*)
- a. Pengadaan SDM, dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya meliputi :
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
  2. Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (*recruitment*) yaitu menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
  3. Seleksi (*selection*) yaitu merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses *recruitment*.
  4. Penempatan (*placement*) yaitu penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
  5. Pembekalan (*orientation*) yaitu dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.
- b. Pengembangan (*Development*), bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Di dalamnya meliputi :
1. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*).
  2. Pengembangan Karir (*Career Development*).
- c. Pemeliharaan (*maintenance*), bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi. Di dalamnya meliputi :

1. Kompensasi Jabatan (*job compensation*) yaitu usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
2. Integrasi (*integration*) yaitu menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.
3. Hubungan Perburuhan (*Labour Relation*) yaitu pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.
4. Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (*Separation*) yaitu menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

## **BAB II**

### **HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**

#### **A. Analisis Jabatan**

Analisis Jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Dengan demikian kegiatan perencanaan SDM tidak terlepas dari analisis jabatan. Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu.

Analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan pekerjaan/jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain.

Menurut French (1986), analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan.

Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan; juga berisi informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, ketrampilan dan kemampuan yang diisyaratkan dalam pekerjaan. Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan

untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi *staffing*, penilaian, imbalan dan sebagainya.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Schuler (1992) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk didalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi pekerjaan meliputi karakteristik individu, *interest* dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan. Modifikasi antara uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran manajemen SDM seperti peningkatan produktivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

## **B. Langkah-langkah dan Metode Analisis Jabatan**

Metode dalam menganalisa jabatan itu dilakukan melalui langkah langkah sebagai berikut:

1. Menentukan penggunaan hasil informasi analisa jabatan : artinya bahwa penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisa jabatan itu. Karena hasil ini akan digunakan untuk menentukan

jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi dari hasil analisa jabatan itu dipergunakan untuk menetapkan job description, job specification, & job evaluation dalam pengadaan tenaga-kerja.

2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang : Artinya penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif analisis, survey, sensus dan sample. Sedangkan teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, kuesioner, dan juga angket. Data yang terkumpul itu dikualifikasikan, dianalisis dan diaplikasikan di masa yang akan datang.
3. Menyeleksi muwakil (representative) jabatan yang akan dianalisis : Artinya penganalisis harus memilih beberapa muwakil jabatan untuk dianalisis. Hal ini perlu dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu apabila pekerjaan yang akan dianalisis tersebut amat banyak.
4. Mengumpulkan informasi analisa jabatan : Artinya penganalisis kemudian mengadakan analisa jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat-syarat personil yang akan melaksanakan pekerjaan itu.
5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan : Artinya analisa jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi ini hendaknya diverifikasi dengan pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu serta atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Dengan memverifikasi informasi, maka akan dapat membantu untuk menentukan kebenarannya dan melengkapinya secara faktual serta dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan.

6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan : Artinya penganalisis jabatan/pekerjaan harus menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, dan evaluasi pekerjaan.
7. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan : Artinya penganalisis harus juga memperhitungkan/meramalkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah di kemudian hari diperlukan pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini diperlukan guna memperhitungkan kemampuan tenaga kerja untuk masa kini dan masa depan agar mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan walaupun ada pemakaian teknokrat cangguh dan reorganisasi perusahaan.

**C. Manfaat Informasi Analisis Jabatan**

1. Menentukan nilai pekerjaan yang memungkinkan untuk pemeliharaan hak pembayaran internal dan eksternal.
2. Memastikan perusahaan tidak melanggar ketentuan upah dan imbalan untuk pekerjaan yang sama.
3. Membantu *supervisor* dan pekerja dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pekerja.
4. Menyediakan justifikasi untuk eksistensi pekerjaan dan manakala organisasi dalam kondisi “*fit*” hingga kondisi “istirahat”.
5. Menentukan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.
6. Sebagai dasar untuk memantapkan program dan pola pengembangan karier bagi karyawan.
7. Sebagai cara untuk menyampaikan pada pekerja potensi apa yang diharapkan dari mereka, kondisi kerja secara umum dan tipe individu yang bagaimana yang dapat memuaskan pekerjaan.

## **D. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan**

### **a. Deskripsi Jabatan**

Deskripsi/Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam Uraian Jabatan pada umumnya meliputi :

1. Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan
2. Ikhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas
3. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya
4. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat
5. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja
6. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan.



7. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya
8. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

#### b. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah.

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

1. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
3. Persyaratan fisik dan mental
4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

#### c. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut :

1. Tahap persiapan dan Perencanaan
2. Tahap pengumpulan Data
3. Tahap pengolahan Data

Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tahap persiapan dan perencanaan Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :
  - 1) Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.

- 2) Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi
- 3) Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang diperlukan ( formulir dll. )
- 4) Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan.
- 5) Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan.

Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan yang keliru.

- b. Tahap Pengumpulan Data Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

1. Metode Observasi dan Wawancara

Metode observasi berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk di olahnya menjadi informasi. Sedangkan dalam metode wawancara petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang di perlukan

2. Metode Kuesioner ( Daftar Pertanyaan )

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat "terbuka" (Open ended) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat "tertutup" (Closed), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak, atau benar/salah.

3. Metode Studi Referensi

Metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan "ahli", rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasi lain. Metode ini jarang digunakan.

#### 4. Metode Kombinasi

Metode ini berarti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

Metode observasi di tempat dapat diadakan untuk jabatan atau posisi yang khusus. Observasi dapat mengungkapkan hal-hal yang tidak dapat diuraikan secara tertulis seperti kondisi kerja, arus kerja, proses, keterampilan yang dibutuhkan dan perajatan yang digunakan.

Metode wawancara dilakukan mengingat tidak semua jabatan dapat dianalisis secara tertulis. Jabatan seperti: jabatan teknis, profesional, kepengawasan dan eksekutif sebaik-nya dikaji melalui wawancara atas pemegang jabatan yang bersangkutan.

Metode daftar pertanyaan pada umumnya kurang berhasil, karena tidak semua karyawan telah mengisi formulir atau dapat membaca dan menulis dengan baik. Setiap kategori karyawan harus diberi kuisioner tersendiri dengan gaya bahasa khusus guna mencegah kesalahpahaman dalam penafsiran.

Metode studi referensi misalnya dapat dilakukan dengan menganalisis buku catatan harian untuk mendapatkan informasi tentang suatu jabatan atau posist. Tetapi metode ini agak sulit dilakukan karena tidak semua catatan harian berguna, karena si penulis tidak merumuskan kegiatan yang sebenarnya. Juga masih banyak pekerjaan yang tidak membiasakan diri membuat catatan harian seperti pesuruh atau mekanik.

c. Tahap Pengolahan Data Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

1. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
2. Menentukan bobot nilai dari setiap faktor
3. Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah di isi
4. Analisa persyaratan jabatan
5. Menyusun uraian jabatan
6. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya
7. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya

pegawai, sistem pemberian balas jasa, pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

### **BAB III**

#### **PENGERTIAN PENARIKAN, SELEKSI, PENEMPATAN, DAN ORIENTASI SDM**

##### **A. Pengertian Penarikan**

Penarikan (recruitment) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Definisi rekrutmen menurut Siagian (2009:102) adalah “Proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi”. Sedangkan menurut Hasibuan (2007:40) “Penarikan adalah usaha untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan”. Menurut Mathis and Jackson, perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi atau perusahaan. Dalam arti kata, merupakan penarikan (recruitment) adalah sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Handoko, 2001:69). Menurut Ivancevich dan Glueck (dalam Sukamti, 1989:133) recruiting adalah serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Schuler dan Youngblood (dalam Sukamti, 1989:133) rekrut (recruitment) adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup. Pada waktu yang tepat sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu dengan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang. Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualitatif untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Berarti rekrutmen

merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam suatu lembaga atau organisasi.

## **B. Pengertian Seleksi**

Seleksi merupakan suatu proses dimana suatu organisasi memilih orang atau orang-orang yang terbaik dari suatu daftar pelamar yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi-posisi yang tersedia untuk diisi (Ivancevich, 1992 dan Byars & Rue, 1997). Hal ini mengandung arti bahwa, semua program seleksi pada dasarnya berusaha mengidentifikasi pelamar yang memiliki peluang tertinggi untuk memenuhi atau (bahkan) melampaui standar kinerja organisasi. Kinerja dalam pengertian ini tidak sederhana mengacu pada keluaran kuantitatif, tetapi dapat mencakup sasaran keluaran kualitatif seperti, tingkat absensi, kepuasan karyawan dan pengembangan karir. Oleh karena itu, tugas awal yang tercakup dalam pengembangan dan implementasi suatu proses seleksi efektif adalah mengidentifikasi sasaran keluaran mana yang paling penting sesuai dengan kondisi lingkungannya. Seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya.

Menurut Sedarmayanti seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan memutuskan masalah apakah seorang pelamar diterima bekerja atau tidak. Tugas seleksi ialah menilai sebanyak mungkin calon untuk memilih seseorang atau sejumlah orang (sesuai dengan jumlah yang diperlukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang ditetapkan semula. Pada seleksi sejumlah calon dinilai sejauh mana kesesuaian mereka (sejauh mana mereka memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan semula) dengan suatu pekerjaan. Pada penempatan setiap calon dinilai derajat kesesuaiannya untuk sejumlah pekerjaan yang berbeda-beda. Dari jumlah calon dipilih sejumlah orang yang dinilai secara keseluruhan paling sesuai untuk pekerjaan yang berbeda-beda yang tersedia.

### **C. Pengertian Penempatan SDM**

Sedangkan penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda. Tugas dari penempatan adalah untuk menilai para calon dan untuk mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan semula dari setiap pekerjaan.

### **D. Pengertian Orientasi**

Pengertian Orientasi menurut para ahli :

- a. Menurut Cascio dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan.
- b. Menurut Decenzo & Robbins dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah aktivitas yang melibatkan pengenalan karyawan baru kepada organisasi dan unit kerja mereka.
- c. Menurut Wether & Davis dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah mengakrabbkan karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan organisasi, dan karyawan lain.
- d. Orientasi adalah aktivitas sumber daya manusia yang memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi dan kepada tugas-tugas yang harus dikerjakan, atasan, dan kelompok kerja (Ivancevich dalam Marwansyah, 2010:141).
- e. Orientasi adalah prosedur pemberian informasi pokok tentang perusahaan kepada karyawan baru (Dessler dalam Marwansyah, 2010:141).
- f. Menurut H. Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif (2008:208), Orientasi adalah usaha membantu para pekerja agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau suatu lingkungan/iklim bisnis suatu organisasi/perusahaan.

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

#### **E. Tujuan Orientasi**

Tujuan orientasi menurut R. E. Smith dalam Marwansyah, (2010:143) sebagai berikut:

- a. Pengenalan organisasi atau perusahaan.
- b. Penyampaian kebijakan dan praktik-praktik yang penting.
- c. Penyampaian informasi tentang benefits dan services.
- d. Pendaftaran program benefit.
- e. Pengisian dokumen-dokumen kepegawaian.
- f. Penyampaian informasi tentang harapan-harapan manajemen.
- g. Penetapan harapan-harapan atau tujuan karyawan.
- h. Pengenalan rekan-rekan kerja.
- i. Pengenalan fasilitas kerja.
- j. Pengenalan tugas-tugas/pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2010:115), tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

- a. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
- b. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
- c. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.



- d. Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.

Menurut Nawawi (2008: 212), program orientasi bertujuan untuk :

- a. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma, dan tradisi yang dihormati yang berlaku diperusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankan.
- b. Membantu para pekerja baru untuk memahami dan melaksanakan perilaku sosial dalam kehidupan organisasi sehari-hari.
- c. Membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan atau jabatan.

Menurut Simamora (2003:334), menyatakan bahwa orientasi sumber daya manusia atau karyawan baru mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

- a. Untuk mempelajari prosedur pekerjaan.
- b. Penjalinan hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan.
- c. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.
- d. Mengurangi jumlah stress dan kegelisahan yang mungkin dialami oleh karyawan baru.
- e. Mengurangi biaya *start-up*.

Karyawan baru mempunyai banyak pertanyaan mengenai pekerjaan baru mereka dan perusahaan baru mereka. Pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab secara cepat dan efektif agar karyawan berada dalam langkah yang benar. Perusahaan hospitality harus mengembangkan program orientasi yang baik yang dapat menempatkan pertanyaan para karyawan mengenai pekerjaannya. Informasi yang termasuk dalam program ini dibagi dalam 3 kategori umum:

1. Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti company standards, management expectations of employees and policies, and procedure
2. Informasi mengenai budaya perusahaan seperti acceptable norms of conduct, definitions of deviate or acceptable behavior, management philosophies, traditions, and strategic belief.
3. Informasi mengenai tanggung jawab pekerjaan dan aspek teknik dari pekerjaan tersebut, seperti apa yang termasuk dalam job description, jenis peralatan yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan bagaimana hasil pekerjaan dievaluasi.

Orientasi (induksi) kerja bertujuan untuk :

1. Menciptakan kesan yang baik agar dapat menumbuhkan sikap positif terhadap setiap perusahaan.
2. Memperkenalkan standar capaian kinerja untuk dipahami sebagaimana mestinya, sehingga dapat dijadikan rujukan dalam pelaksanaan tugasnya.
3. Membantu menumbuhkan semangat kerja pegawai baru.
4. Memperkenalkan budaya dan etika kerja professional secara bertanggung jawab.
5. Membangun komitmen untuk mempercepat proses integrasi pegawai baru terhadap lingkungan perusahaan.
6. Memahami berbagai kebijakan perusahaan, sehingga mampu menyusun rencana-rencana pengembangan karier secara individual
7. Mengatasi rasa canggung dalam mengembangkan model komunikasi interaktif, baik dengan pimpinan maupun sesama pegawai.
8. Mengenal site plan (denah posisi) lingkungan perusahaan, sehingga memudahkan bagi pegawai baru ketika harus berhubungan dengan unit kerja lain yang lokasinya berjauhan.

Orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama:

1. Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan.

2. Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
3. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
4. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
5. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
6. Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
7. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
8. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
9. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.

a. Manfaat Orientasi

1. Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebimbangan pegawai.
2. Dalam waktu yang singkat dapat merasa menjadi bagian dari organisasi.
3. Hasil lain untuk pegawai yang baru diorientasikan adalah:
  - a. Cukup baik
  - b. Tingkat ketergantungannya kecil
  - c. Kecenderungan untuk keluar juga kecil
  - d. Selanjutnya, program orientasi juga akan mempercepat proses sosialisasi

b. Dampak Orientasi

(Dikutip dari Academic of Management Journal : George F. Dreker, 1971),  
yaitu :

- a. turnover (keluar masuknya pegawai)
- b. productivity

Hasil yang dicapai dengan program orientasi pertama ini adalah :

1. Tingkat kecemasan pegawai baru meningkat
2. Kemampuan untuk mempelajari hal-hal yang baru menjadi sangat rendah
3. Bahkan banyak yang tidak kembali lagi setelah makan siang
4. Ada juga yang tidak mengambil upahnya hari itu

Kejadian kedua, bagian personalia mulai melakukan reaksi terhadap apa yang terjadi, seperti berikut:

- a. Mulai merekrut pegawai lain dan juga melakukan penelitian tentang sebab terjadinya hal-hal seperti pada program orientasi pertama tadi
- b. Diadakan perpanjangan waktu
- c. Pada pagi hari diberi informasi tentang banyak hal, misalnya struktur, tujuan jangka panjang perusahaan, dan hal-hal lain yang sifatnya umum.
- d. Penjelasan dilakukan dan waktunya sekitar dua jam.
- e. Kemudian mereka diberi formulir (kalau bekerja disini apa yang mereka harapkan)
- f. Sasarannya menciptakan sikap positif dari para pegawai baru tersebut terhadap "Texas Instruments"
- g. Sebelum makan siang mereka diperkenalkan pada supervisor dan bersama dengan pegawai baru tersebut mereka makan bersama
- h. Setelah itu supervisor baru memperkenalkan kepada pegawai lama dari masing-masing unit kerja, juga kepada pegawai di Assembly Lines

Dari dua kejadian di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Pada program orientasi singkat : tingkat kecemasan meningkat sehingga kemampuan melakukan sesuatu berkurang, sehingga pegawai merasa tidak mampu dan keluar
- b. Pada program orientasi yang relatif lama : tingkat kecemasan mulai diredakan melalui berbagai kegiatan, sehingga tingkat kemampuan pegawai menjadi semakin baik dan keinginan untuk keluar pun menjadi berkurang.

Pendekatan orientasi yang patut dihindari adalah:

1. Penekanan pada kertas kerja. Setelah mengisi berbagai barang yang dibutuhkan oleh departemen sumber daya manusia, para karyawan baru diberikan sambutan sepintas lalu. Selanjutnya mereka diarahkan kepada penyeliannya langsung. Kemungkinan hasilnya: kalangan karyawan baru tidak merasa sebagai bagian dari perusahaan.

2. Telaah yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal, dan para karyawan baru langsung ditempatkan di pekerjaan tenggelam ataupun mengap-mengap.
3. Tugas-tugas pertama karyawan baru tidak signifikan, dimaksudkan untuk mengajarkan pekerjaan “mulai dari dasar sekali”.
4. Memberikan terlalu banyak informasi secara cepat merupakan suatu keinginan yang baik, namun menjadi pendekatan yang mencelakakan, menyebabkan para karyawan baru merasa kewalahan dan “mati lemas”.

c. Keuntungan dan kelemahan orientasi secara umum

1. Keuntungan Orientasi

Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktik SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi karyawan lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan “kecocokan antara orang-organisasi”, yang juga menguatkan pandangan-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional.

Satu cara untuk mengembangkan efisiensi dari orientasi adalah melalui penggunaan orientasi elektronik. Sejumlah pemberi kerja menempatkan informasi orientasi karyawan umum pada intranet atau situs Web perusahaan. Para karyawan baru dapat masuk ke dalam sistem dan mendapatkan banyak materi umum mengenai sejarah perusahaan, struktur, produk dan jasa, pernyataan misi, dan informasi latar belakang lainnya, dan tidak harus duduk di ruang kelas dimana

informasi tersebut disampaikan secara pribadi atau dengan video. Kemudian, pertanyaan dan soal yang lebih spesifik dapat ditangani oleh staf SDM dan lainnya setelah para karyawan meninjau informasi-informasi berbasis Web tersebut. Sayangnya banyak sesi orientasi karyawan baru dirasakan sebagai hal yang membosankan, tidak relevan, dan pemborosan waktu oleh karyawan, supervisor, dan manajer departemen mereka.

## 2. Kelemahan Orientasi

Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor. Walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan.

Untuk dapat menghindari kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaiknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system. Yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

Hal-hal yang diperhatikan dan hal-hal yang dihindari dalam orientasi adalah :

- a. Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman.
- b. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan kerjanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan
- c. Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman sehingga

dapat menjawab semua pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi.

- d. Karyawan baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan dengan rekan kerja mereka. Karyawan baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat

Hal-hal yang perlu dihindari dalam orientasi antara lain:

1. Penekanan pada kertas kerja Karyawan baru biasanya hanya diberikan sambutan sepintas lalu mengisi formulir yang dibutuhkan oleh HRD kemudian diserahkan langsung kepada penyelia, hal ini dapat mengakibatkan mereka tidak sebagai bagian dari perusahaan
2. Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan
3. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal dan langsung ditempatkan pada pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan stres.
4. Tugas pertama karyawan baru yang tidak signifikan
5. Yaitu pekerjaan yang sangat mendasar dan sangat mudah, hal ini dapat mengakibatkan pegawai baru merasa bukan bagian yang penting dalam organisasi.
6. Memberikan informasi yang terlalu cepat
7. Proses orientasi yang terlalu banyak dan penyampaian yang terlalu cepat dapat mengakibatkan karyawan baru mati lemas.

- d. Tahap orientasi

1. Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

## 2. Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

## 3. Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

## 4. Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dll, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

## 5. Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.



## **F. Sumber dan Evaluasi Penarikan SDM**

### **1. Sumber Penarikan SDM**

Sumber-sumber penarikan terdiri dari :

1. Sumber internal, dan
2. Sumber eksternal.

Saluran-saluran penarikan terdiri dari :

1. Job posting,
2. Persediaan keahlian,
3. Rekomendasi dari karyawan,
4. Walks-in,
5. Writes-in,
6. Perguruan tinggi,
7. Institusi pendidikan,
8. Iklan,
9. Agen penempatan kerja, dan
10. Konsultan manajemen dan executive search firms.

Mangkunegara (2009 : 34) mengemukakan bahwa: Ada dua sumber dalam penarikan pegawai, yaitu sumber dari dalam perusahaan yang diupayakan melalui mutasi pegawai yang mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan. Kedua, sumber dari luar perusahaan yang diupayakan melalui iklan media massa, lembaga pendidikan dan Depnaker.

#### **a. Sumber dari Dalam Perusahaan**

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite pegawai yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu:

1. Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.
2. Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.
3. Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondisi dan prestasi kerjanya atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

b. Sumber dari Luar Perusahaan

1. Iklan Media Massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

2. Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari lembaga pendidikan pada umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

### 3. Depnaker

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.

### 4. Lamaran Kerja yang sudah masuk di Perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

Langkah-langkah dalam evaluasi program latihan dan pengembangan, yaitu :

1. Kriteria evaluasi.
2. Tes pendahuluan.
3. Para karyawan dilatih atau dikembangkan.
4. Tes purna (post-test).
5. Transfer atau promosi.
6. Tindak lanjut.

Penilaian prestasi kerja menurut Andrew F. Sikula adalah: Evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan :

1. Sebagai dasar untuk promosi, demosi, separation, dan penetapan balas jasa.
2. Mengukur kesuksesan dalam pekerjaannya.
3. Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan pekerjaan.

4. Untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifitasan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja, gaya pengawasan dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan.
6. Untuk meningkatkan motivasi kerja dan alat pengembangan kecakapan karyawan.
7. Sebagai alat untuk mengobservasi perilaku bawahan.
8. Untuk menilai kelemahan atau kekurangan dari karyawan dan organisasi dimasa lampau.
9. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

#### **G. Evaluasi Penarikan**

Tidak semua perusahaan berhasil dalam program penarikannya, oleh karena sumber yang digunakan harus dievaluasi dan dinilai dengan derajat sukses dalam perolehan personalia yang memenuhi persyaratan. Sukses fungsi penarikan dapat dinilai dengan kriteria:

1. Jumlah pelamar
2. Jumlah usul pelamar yang diajukan untuk diterima
3. Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima
4. Jumlah penempatan karyawan yang berhasil.

#### **H. Kriteria dan Kualifikasi Dasar Seleksi SDM**

##### **a. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi**

Proses seleksi sangat penting dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan para pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi.

### 1. Keahlian

Merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:

#### a. Technical skill,

Yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.

#### b. Human skill,

Yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.

#### c. Conceptual skill,

Yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memegang jabatan puncak pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2. Pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki intelegensi yang baik biasanya orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik. Faktor pengalaman saja tidak cukup untuk menentukan kemampuan seseorang pelamar dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

### 3. Usia

Perhatian dalam proses seleksi juga ditunjukan pada masalah usia para pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seseorang pelamar. Mereka memiliki usia lanjut tenaga fisiknya relatif terbatas meskipun

banyak pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik. Tetapi rasa tanggung jawabnya relatif kurang dibandingkan dengan usia dewasa. Oleh karena itu, yang terbaik pelamar yang berusia sedang atau sekira usia 30 tahun.

#### 4. Jenis kelamin

Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita. Tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.

#### 5. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

#### 6. Kondisi fisik

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

#### 7. Tampang

Menurut Drs. Manullang, dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dan lain-lain.

## 8. Bakat

Bakat atau aptitude seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologi. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

## 9. Temperamen

Temperamen adalah bawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan 'emosi' seseorang. Menurut Drs. Manullang, temperamen adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, yang di timbulkan oleh proses-proses biokimia. Temperamen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

## 10. Karakter

Karakter berbeda dengan temperamen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor 'endogen', sedangkan karakter adalah faktor 'exogen'. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

### **I. Proses dan Kendala Seleksi**

#### **a. Proses Seleksi**

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen personalia, penarikan dan seleksi digabungkan dan disebut Employment function.

Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisa jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia.

#### b. Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi

Departemen personalia dapat menggunakan berbagai prosedur seleksi untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan. Langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan paling tidak terdiri dari tujuh langkah. Bagi pelamar yang berasal dari suplai internal, kadang-kadang tidak perlu melalui beberapa langkah, seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan).

Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi :

#### LANGKAH 1 : PENERIMAAN PENDAHULUAN

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.

Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi (“jalan belakang”).

#### LANGKAH 2 : TES- TES PENERIMAAN

Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka ia harus valid. Validitas berarti bahwa skor-skor tes mempunyai hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya.



Berbagai Peralatan Tes Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Secara ringkas, berbagai tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tes-tes Psikologis (Psychological Test)
  - a. Test kecerdasan (intelligence test) : Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
  - b. Test kepribadian (personality test) : Dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
  - c. Test bakat (aptitude test) : Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan
  - d. Test minat (interest test) : Yang mengatur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.
  - e. Tes prestasi (achievement test) : Yang mengukur kemampuan pelamar sekarang
2. Tes-tes Pengetahuan (Knowledge Tests) : Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan
3. Performance Tests : Yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik.

Selain harus feasible penggunaan tes juga harus fleksibel. Hasil tes tidak selalu merupakan langkah pertama atau terakhir dalam proses seleksi. Akhirnya, tes penerimaan hanya merupakan suatu teknis di antara berbagai teknik yang digunakan dalam proses seleksi, karena tes hanya dapat dilakukan terhadap faktor-faktor yang bisa diuji secara mudah. Hal-hal yang tidak dapat diukur melalui pengujian mungkin sama pentingnya.

### LANGKAH 3 : WAWANCARA SELEKSI

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar. Pewawancara (interviewer) mencari jawab dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan? Bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar lain?. Wawancara mempunyai tingkah fleksibilitas tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap para calon karyawan manajerial atau operasional, berketerampilan tinggi atau rendah, maupun staf. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah : pewawancara mempelajari pelamar, dan sebaliknya pelamar mempelajari perusahaan.

Wawancara seleksi mempunyai dua kelemahan utama : reliabilitas dan validitas. Bagaimanapun juga teknik wawancara penting dilakukan dalam proses seleksi karena efektivitasnya dapat dipercaya dan mempunyai fleksibilitas.

Tahap-tahap proses wawancara meliputi persiapan pewawancara, pengarahan atau penciptaan hubungan, pertukaran informasi, terminasi dan evaluasi. Setiap tahap harus dijalani agar wawancara berhasil.

- 1) Persiapan pewawancara. Kegiatan persiapan ini mencakup penentuan sasaran wawancara, pengembangan berbagai pertanyaan spesifik yang akan diajukan dalam proses wawancara, penetapan tipe wawancara dan format pertanyaan, serta pengenalan awal tentang pelamar dengan mempelajari blanko lamaran. Disamping itu, pewawancara harus mampu menjelaskan tugas-tugas pekerjaan, standar prestasi, upah dan tunjangan-tunjangan lain, dan bidang-bidang pekerjaan lainnya.
- 2) Pengarahan. Setelah wawancara dimulai, pewawancara perlu menciptakan hubungan yang relaks dengan pelamar dan suasana yang “enak”. Tanda kondisi ini pewawancara mungkin tidak memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas tentang potensi pelamar.
- 3) Pertukaran Informasi. Inti proses wawancara adalah pertukaran informasi. Untuk membantu menciptakan hubungan, banyak pewawancara mulai dengan bertanya kepada pelamar bila ada pertanyaan-pertanyaan yang ingin

diajukan. Ini menimbulkan komunikasi dua arah dan memungkinkan pewawancara mulai untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pelamar.

- 4) Terminasi. Bila waktu wawancara yang tersedia habis, pewawancara perlu memberi isyarat bahwa wawancara akan segera diakhiri, dalam hal ini sekali lagi komunikasi non verbal sangat berguna.
- 5) Evaluasi. Segera setelah wawancara berakhir, pewawancara harus mencatat jawaban-jawaban tertentu dan kesan-kesan umum mengenai pelamar. Penilaian ini dapat menggunakan catatan yang telah disiapkan secara standar. Penggunaan catatan atau daftar standar akan meningkatkan reliabilitas wawancara sebagai teknik seleksi.

Ada berbagai penyebab kesalahan atau perangkap dalam proses wawancara. Kegagalan untuk mengatasi penyebab-penyebab kesalahan wawancara akan menurunkan efektivitas wawancara. Berbagai bentuk kesalahan wawancara secara terinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Halo Effect

Kesalahan ini terjadi bila pewawancara menggunakan informasi terbatas tentang pelamar untuk berprasangka dalam evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik lain pelamar. Contoh, seorang pelamar yang mempunyai senyuman menarik (apalagi kalau cantik atau ganteng) dan simpatik diperlakukan sebagai calon unggul sebelum wawancara dimulai.

#### 2. Leading Questions

Kesalahan ini akibat pewawancara mengirimkan “telegram” jawaban yang diinginkan dengan cara memberi arah pertanyaan-pertanyaan wawancara. Contoh, “apakah saudara setuju bahwa laba adalah penting?”; “apakah saudara akan menyenangi pekerjaan ini?”.

### 3. Personal Biases

Kesalahan ini merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu. Contoh, “saya lebih menyukai personalia penjualan yang berbadan tinggi”; “ada pekerjaan yang hanya pantas untuk pria dan ada pekerjaan yang hanya pantas untuk wanita”.

### 4. Dominasi Pewawancara

Kesalahan ini akibat pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk “membual” kepada pelamar, menyombongkan keberhasilan, atau melakukan percakapan sosial. Contoh, penggunaan waktu wawancara untuk menceritakan rencana-rencana perusahaan, penggunaan waktu wawancara untuk memberitahukan bagaimana pentingnya pekerjaan pewawancara.

## LANGKAH 4 : PEMERIKSAAN REFERENSI

Bagaimana tipe pelamar? Apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya? Bagaimana sifat-sifat atau kepribadian pelamar? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, departemen personalia menggunakan berbagai referensi.

Personal references-tentang karakter pelamar-biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan. Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

Employment references. Mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar. Banyak spesifikasi personalia bersikap skeptis terhadap referensi-referensi tersebut, karena dalam kenyatannya organisasi sangat jarang untuk mendapatkan referensi yang benar.

#### LANGKAH 5 : EVALUASI MEDIS

Proses seleksi ini mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan dapat dilakukan oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik dan mental suatu pekerjaan.

#### LANGKAH 6 : WAWANCARA ATASAN LANGSUNG

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggungjawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

Komitmen para penyelia pada umumnya akan semakin besar bila mereka diajak berpartisipasi dalam proses seleksi. Partisipasi mereka paling baik diperoleh melalui supervisory interview. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan, penyelia menilai kecakapan teknis, potensi, kesediaan bekerjasama, dan seluruh kecocokan pelamar. Wawancara ini berguna sebagai suatu cara efektif untuk meminimumkan pertukaran karyawan, karena karyawan telah dapat memahami perusahaan dan pekerjaannya sebelum mereka mengambil keputusan untuk bekerja pada perusahaan.

## LANGKAH 7 : KEPUTUSAN PENERIMAAN

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departement personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (public relations), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

## HASIL SELEKSI DAN UMPAN BALIK

Hasil akhir proses seleksi adalah orang yang diterima sebagai karyawan baru. Bila masukan-masukan seleksi diperhatikan dengan seksama dan langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka para karyawan baru akan merupakan sumber daya manusia yang produktif. Dan karyawan produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi yang efektif.

Untuk mengevaluasi baik karyawan baru maupun proses seleksi diperlukan umpan balik. Umpan balik ini mungkin mencakup informasi tentang kepuasan karyawan, perputaran dan absensi, prestasi kerja, kegiatan serikat kerja, atau sikap penyelia. Umpan balik yang konstruktif diperoleh melalui diperoleh melalui serangkaian pertanyaan tertentu. Bagaimana karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi? Bersikap terhadap pekerjaan? Terhadap karier dimana pekerjaan merupakan salah satu komponen? Dan akhirnya, bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan? Jawaban-jawaban untuk masing-masing pertanyaan tersebut memberikan umpan balik tentang karyawan baru dan proses seleksi.

Dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, lima macam tantangan/ masalah yang perlu diperhatikan, yaitu:

### 1. Penawaran Tenaga Kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi karena semangkin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi karyawan benar-benar tenaga kerja

yang paling memenuhi syarat. Akan tetapi bukan mustahil jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan.

## 2. Tantangan Etis

Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran, integritas karakter serta obyektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil perekrut/penyeleksi dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau hal-hal lain yang mengakibatkan penyeleksi mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif. Bahkan tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada situasi dilematik. Misalnya, seorang manajer tingkat tinggi dalam organisasi meminta agar lamaran keponakannya mendapat perhatian khusus. Dilema muncul apabila pelamar yang bersangkutan tidak memenuhi syarat. Disatu pihak, karier dan nasib penyeleksi bisa terancam kalau lamaran keponakan atasannya itu ditolak. Dilain pihak sebagai perekrut yang bertanggung jawab menerima lamaran yang tidak memenuhi syarat itu berarti mempekerjakan bukan pelamar yang terbaik.

## 3. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Masih saja ada terjadi praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif yang didasarkan atas daerah asal, atau latar belakang sosial. Sekelompok warga masyarakat yang diidentifikasi sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu. Sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya.

## 4. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal

yang baik-baik saja tentang dirinya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan ketelitian untuk mengelabui penyeleksi.

#### 5. Tolak ukur

Tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya, mengukur kejujuran atau kesetiaan. Bobot nilai yang diberikan sering didasarkan pada pertimbangan subjektif saja.

### **J. Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan SDM**

#### 1. Pengertian Penempatan SDM

Placement atau penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal bagi perusahaan sehinggadapat tercapainya tujuan perusahaan.

Adapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain :

1. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja
2. Penempatan SDM merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.
3. Menurut Mathis & Jackson
4. Penempatan SDM adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan
5. Menurut Melayu S.P Hasibuan
6. Penempatan SDM/ penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut.
7. Menurut Sastrohadiwiryo



8. Penempatan SDM adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Berdasarkan definisi yg dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa penempatan SDM adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai Bedjo Siswanto (1989: 88) mengemukakan bahwa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis perusahaan akan menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau promosi karyawan baru.

2. Latar Belakang Pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban

wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (The Right Man on The Right Place).

### 3. Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan karyawan, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan. Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepiantas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Karyawan yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Karyawan hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya karyawan yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat.

#### 5. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.

#### 6. Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri

#### 7. Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

## **K. Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja**

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu:

### **1. Prinsip kemanusiaan**

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

### **2. Prinsip Demokrasi**

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

### **3. Prinsip the right man on the right place**

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

### **4. Prinsip equal pay for equal work**

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

### **5. Prinsip Kesatuan Arah**

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

## 6. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang di capai.

## 7. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

## 8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

## **L. Ayat- Ayat Al- Qur'an Tentang Penempatan SDM**

### 1. QS. Al Anfal ayat 27

Artinya :

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”*

Penjelasan :

Dari ayat tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa dalam hal penempatan pegawai, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui. Jadi dalam proses pengerjaan tugasnya seorang pegawai harus menyelesaikannya dengan baik dan benar karena tugas ataupun tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya itu merupakan suatu amanah yang harus dilaksanakan dengan sebaik- baiknya.

## 2. QS. An Nissa' Ayat : 58

Artinya :

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”*

Penjelasan :

Ayat diatas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.

## 3. QS. Adz Dzariyaat Ayat : 56

Artinya :

*“Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.”*

Penjelasan :

Manusia diciptakan oleh Allah adalah untuk mengabdikan kepadanya, sebagaimana tercantum dalam Al Quran Surat Adz Dzariyaat ayat 56. Mengabdikan artinya menghambakan diri kepada Allah. Penghambaan itu dilakukan dengan ibadah. Ibadah seperti kita ketahui ada ibadah mahdhah yang berkaitan dengan ibadah kepada Allah dan ibadah ‘ammah atau muamalah yang berkaitan dengan hubungan manusia dengan lingkungannya. Jadi apabila seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan benar hal itu merupakan suatu ibadah dimata Allah SWT.

## **BAB IV**

### **PENTINGNYA MSDM**

#### **A. Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: men, money, methode, materials, machines, dan market.

Unsur men ( manusia ) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat dengan MSDM yang merupakan terjemahan dari man power management. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia ( personnel management ).

Apa saja persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia itu?

Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur . unsur manusia dalam mengatur organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaan MSDM dengan manajemen personalia sebagai berikut.

1. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
2. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah ( asset ) kekeyaan utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor terjadinya produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.



MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan. Jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi.

Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, gudang, rumah dll. MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya.

MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan ( human resources planning ). Pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

## **B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kebutuhan Pengembangan SDM**

Adapun beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi salah satunya terkait masalah besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan.
- d. Produktivitas kerja karyawan.

- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya.
- f. Biaya hidup/cost of living.
- g. Posisi jabatan karyawan.
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan.
- i. Kondisi perekonomian nasional.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.
- k. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja ( penawaran ) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan ( permintaan ) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

### **C. Kemampuan Dan Kesediaan Perusahaan**

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

#### **1. Serikat buruh/organisasi karyawan**

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

#### **2. Produktifitas kerja karyawan**

Jika produktivitas kerja baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruh serta sedikit maka kompensasinya kecil.

#### **3. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres**

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

5. Biaya hidup/ cost of living.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relative kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada Bandung.

6. Posisi jabatan karyawan

Yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

7. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

8. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju ( boom ) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment.

Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju ( depresi ) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran ( desquished unemployment ).

#### 9. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko ( financial, keselamatan ) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko ( financial, kecelakaannya ) kecil, tingkat upah/balas jasanya relative rendah.

Misalnya, pekerjaan merakit pesawat terbang balas jasanya lebih besar dari pada mengerjakan mencetak batu bata.

#### **D. Metode Dan Prosedur Pengembangan SDM**

Pelaksanaan pengembangan ( training and education ) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode harus berdasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran pengembangan karyawan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau technical skills.
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skills dan conceptual skills.

Metode pengembangan terdiri atas:

1. Metode latihan atau training.
2. Metode pendidikan atau education.

Latihan/training diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan/education diberikan kepada karyawan manajerial.

#### **E. Metode Latihan Atau Training**

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

- a. On the job
- b. Vestibule
- c. Demonstration and example
- d. Simulation
- e. Apprenticeship
- f. Classroom method

##### **a. On the job**

Para peserta latihan langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara.

1. Cara informal yaitu pelatihan menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperhatikan untuk mempraktekannya.
2. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan senior.

On the job training dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara on job training ini ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya pelaksanaan sering

tidak teratur ( tidak sistematis ) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

b. Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan didalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c. Demonstration and example

Demonstration and example metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d. Simulation

Simulation merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. Classroom method

Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture ( pengajaran ), conference ( rapat ), programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi. Dan metode seminar,

## **F. Promosi Karyawan**

### **1. Peranan dan pengertian promosi karyawan**

Promosi ( promotion ) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan adanya promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status social, wewenang ( authority ), tanggung jawab ( responsibility ), serta penghasilan ( outcomes ) yang semakin besar bagi karyawan.

### **2 Asas-asas Promosi Karyawan**

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan.

Asas-asas promosi

- a. Kepercayaan
- b. Keadilan
- c. Formasi

### **3. Dasar-dasar promosi**

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah :

- a. Pengalaman ( senioritas )
- b. Kecakapan ( ability )
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

### **4. Syarat-syarat promosi**

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

- a. Kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi kerja
- d. Kerja sama
- e. Kecakapan
- f. Loyalitas

- g. Kepemimpinan
- h. Komunikatif
- i. Pendidikan

5. Tujuan-tujuan promosi

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Jenis-jenis promosi
  - a. Promosi sementara
  - b. Promosi Tetap
  - c. Promosi kecil
  - d. Promosi kering

**G. Mutasi Karyawan**

1. Pengertian dan tujuan mutasi

a. Pengertian Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan.

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) didalam suatu organisasi.

a. Tujuan Mutasi

1. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.

b. Prinsip Mutasi



Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat.

c. Dasar Mutasi

Ada 3 landasan/dasar pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal merit system, seniority system dan spoiled system.

**H. Merit Sistem**

Merit system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- a. Output dan produktivas meningkat;
- b. Semangat kerja meningkat;
- c. Jumlah kesalahan menurun;
- d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik;
- e. Jumlah kecelakaan akan menurun.

**I. Seniority Sistem**

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

1. Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka ( like or dislike )

2. Cara-cara mutasi

Ada 2 cara mutasi yang dilakukan dalam suatu organisasi :

1. Cara tidak ilmiah
2. Cara ilmiah

- a. Mutasi dengan cara tidak ilmiah
  - 1) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.
  - 2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
  - 3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- b. Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:
  - 1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
  - 2) Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.
  - 3) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
3. Ruang Lingkup Mutasi
  1. Mutasi horizontal artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama didalam organisasi itu.
  2. Mutasi vertical adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.
4. Sebab dan alasan Mutasi
  1. Permintaan sendiri, adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi.
  2. Alih tugas produktif, adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya.

## **BAB V**

### **KONSEP KARIR**

#### **A. Defenisi Konsep Karir**

Manajemen karir mencakup berbagai konsep yang sampai saat ini masih sering diperdebatkan definisinya. Meskipun demikian kita perlu mengetahui dan memahami definisi berbagai konsep yang berhubungan dengan manajemen kerier, agar kita mamiliki pemahaman yang lebih baik tentang manajemen karir.

Dalam hal ini, ada beberapa kata kunci yang perlu dijelaskan, yaitu :

1. Karir
2. Jalur karir
3. Tujuan / sasaran karir
4. Perencanaan karir
5. Pengembangan karir
6. Manajemen karir
7. Konseling karir

#### **1. Karir**

Para pakar lebih sering mendefinisikan karir sebagai proses suatu konsep yang tidak statis dan final. Mereka cenderung mendefinisikan karir sebagai “perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi”. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru, dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut.

Haneman et al. (1983) mengatakan bahwa “Perjalanan karir seorang pegawai dimulai pada saat ia menerima pekerjaan di suatu organisasi. Perjalanan karir ini mungkin akan berlangsung beberapa jam saja atau beberapa hari, atau mungkin berlanjut sampai 30 atau 40 tahun kemudian. Perjalanan karir ini mungkin berlangsung di satu pekerjaan di satu lokasi, atau melibatkan serentetan pekerjaan yang tersebar di seluruh negeri atau bahkan di seluruh dunia”.

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik, ada pula karir yang buruk. Ada perjalanan karir yang lambat, ada pula yang cepat. Tetapi, tentu saja semua orang mendambakan memiliki karir yang baik dan bila mungkin bergulir dengan cepat. Karir dapat diletakkan dalam konteks organisasi secara formal, tetapi karir dapat pula diletakkan dalam konteks yang lebih longgar dan tidak formal. Dalam kaitan arti yang terakhir ini, kita biasa mengatakan, misalnya, “karir si A sebagai pelukis cukup baik” dan si B mengakhiri karirnya di bidang politik secara baik”, dan sebagainya.

Apapun artinya, karir amatlah penting bagi pegawai maupun bagi organisasi. Menurut Walker (1980), bagi pegawai, karir bahkan dianggap lebih penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kerjanya buruk. Sebaliknya, pegawai mungkin akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya asal ia tahu ia mempunyai prospek cerah dalam karirnya.

Sebaliknya, bagi organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen. Dikemukakan oleh Walker (1980) bahwa *turn over* pegawai cenderung lebih kecil di perusahaan-perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karir pegawainya. Di samping itu, penanganan karir yang baik oleh organisasi akan mengurangi tingkah frustasi yang dialami oleh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen karir bukan hanya menjadi kewajiban bagi organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama pentingnya dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya.

## 2. Jalur Karir

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*Pattern of Work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat di sini, jalur karir selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh organisasi (bukan oleh pegawai). Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap

pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Meskipun demikian, kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya, ada pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus.

Dalam organisasi yang baik dan mapan, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik-titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan karir tertentu. Di lingkungan pegawai negeri, misalnya, dikenal jalur karir struktural dan fungsional. Seorang dosen di perguruan tinggi, sebagai ilustrasi, boleh meniti karir di bidang struktural, boleh juga di bidang fungsional. Secara struktural, ia boleh menjadikan ketua jurusan, ketua program, pembantu dekan, dekan, pembantu rektor, dan bahkan rektor.

Namun, walaupun ia tidak menuduki jabatan struktural tertentu, dosen tersebut masih mempunyai kesempatan untuk meniti karir di jalur fungsional, dari Asisten Ahli sampai ke tingkat tertinggi yaitu Guru Besar. Dalam hal ini, persyaratan untuk naik ke jabatan struktural tertentu atau ke jenjang fungsional tertentu telah ditentukan dengan jelas dan bahkan dilengkapi dengan ukuran-ukuran kuantitatif (cumulativ credit point, CCP).

### 3. Tujuan Karir

Pengembangan karir sebagai kegiatan Manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin meningkat dan baik itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh suatu jabatan yang diharapkan.

Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

Yang penting dicatat, tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi semua syarat yang harus dipenuhi. Misalnya seorang

kepala subagian tidak otomatis menjadi kepala bagian meskipun ia telah memenuhi syarat untuk menjadi kepala bagian. Untuk menjadi kepala bagian, ia harus memenuhi syarat-syarat yang seringkali di luar kekuasaannya, misalnya ada tidaknya lowongan jabatan kepala bagian, keputusan dan preferensi pimpinan, adanya kandidat lain yang sama kualitasnya, dan sebagainya.

#### 4. Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Yang perlu digarispawahi, perencanaan karir pegawai harus dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Jika tidak, maka perencanaan karir pegawai tidak akan menghasilkan rencana yang baik dan realistis.

#### 5. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (performance appraisal). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai (baik potensinya maupun kinerja aktualnya). Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.

#### 6. Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi

secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas.

#### 7. Konseling Karir

Konseling karir adalah proses mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karir seorang pegawai serta mencari alternatif jalan keluar dari berbagai masalah tersebut. Dalam organisasi, terdapat berbagai masalah yang berhubungan dengan karir pegawai. Ada yang tidak terlampau serius sehingga dapat dipecahkan dalam tempo relatif cepat. Ada pula yang sangat serius sehingga mengganggu pekerjaan si pegawai sendiri maupun pekerjaan rekan sekerja lainnya. Dalam keadaan seperti ini, konseling karir sangat diperlukan, baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Bahkan organisasi yang cukup besar seringkali merasa perlu mempekerjakan seorang pakar (konselor) yang khusus menangani masalah-masalah karir ini.

Para ahli SDM melihat perencanaan karir sebagai sebuah cara untuk memenuhi kebutuhan staf internal. Meskipun bantuan perencanaan karir umumnya terjadi untuk posisi-posisi manajer, profesional, dan karyawan teknis, karena keterbatasan anggaran, idealnya seluruh karyawan hendaknya memiliki akses untuk itu. Ketika pengusaha mendorong perencanaan karir, para karyawan akan lebih mungkin untuk menyusun tujuan karir dan bekerja dengan giat untuk mencapai hal itu. Pada gilirannya, tujuan-tujuan itu dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan dan bentuk kegiatan pengembangan lainnya. Hal itu mungkin terjadi karena karyawan terdorong oleh motif bahwa pekerjaan merupakan bagian dari hidup dan kehidupan melalui investasi SDM yang tidak terputus.

Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki kepuasan berbeda. Program karir yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi keinginan para karyawan. Apa yang pekerja harapkan dari program karir dikembangkan; oleh departemen SDM sesuai dengan ragam faktor usia, jenis kelamin, kedudukan pendidikan, dan faktor-faktor lainnya.

## **B. Perencanaan Karir**

Perencanaan karir merupakan kegiatan atau usaha untuk mengatakan perjalanan kerier pegawai serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karir tertentu. Perencanaan karir dilakukan baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Karena itu, kita mengenal dua macam perencanaan karir, yaitu :

1. Perencanaan karir (di tingkat) organisasi (*Organization career panning*).
2. Perencanaan karir individual pegawai (*Individual career palnning*).

Perencanaan karir di tingkat organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal berikut :

- a. Profil kebutuhan pegawai
- b. Deskripsi jabatan/pekerjaan
- c. Peta jalur karir
- d. Mekanisme penilaian kinerja pegawai

### **a. Profil Kebutuhan Pegawai**

Semua organisasi mempunyai dinamika tersendiri dalam hal mobilitas pegawai-pegawainya. Pegawai baru datang, pegawai lama pergi, dipromosikan, direlokasikan, dipensiunkan, pindah, dan seterusnya. Jelas, dinamika ini harus dicatat dan dipetakan agar mudah dibaca setiap kali diperlukan. Pemetaan itu sendiri ada dua macam, yaitu pemetaan deskripsi (catatan kuantitas pegawai) dan pemetaan normatif (kualitatif).

Perlu diingat kembali, profil kebutuhan pegawai adalah gambaran (kuantitatif dan kualitatif) pegawai yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Apa yang “diperlukan” ini adalah perbedaan antara apa yang ada sekarang dengan apa yang seharusnya ada. Jadi, jika saat ini terdapat 35 pegawai padahal organisasi membutuhkan 55 pegawai maka profil (kuantitatif) kebutuhan pegawai adalah 20 pegawai.



Untuk mengetahui profil kebutuhan inilah maka dinamika perubahan profil pegawai harus dipetakan. Salah satu caranya adalah dengan membuat Matriks Transisi yang contohnya seperti berikut :

#### Profil Manajerial di PT XYZ

	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>K</b>	<b>Exit</b>
Manajer (M)	.80	.00	.00	.20
Supervisor (S)	.10	.80	.05	.05
Koordinator (K) .00	.00	.05	.80	.15

Dari matriks di atas kita mendapat beberapa informasi. **Pertama**, jumlah manajer yang tetap di posisinya saat ini adalah 80%. Yang keluar (mungkin keluar perusahaan atau keluar dari departemennya) adalah 20%. **Kedua**, ada 10% *supervisor* yang naik jabatan menjadi manajer; 80% *supervisor* tetap diposisinya saat ini; 5% *supervisor* turun menjadi koordinator; dan sisanya (5%) keluar. **Ketiga**, terdapat 5% koordinator yang naik menjadi *supervisor*; 80% koordinator tetap diposisinya saat ini, dan 15% sisanya keluar. Matriks Transisi juga bisa berbentuk seperti contoh berikut :

### Profil Rotasi Pegawai di PT XYZ

Okt '94	Okt '95	Pekerjaan							Exit
		A	B	C	D	E	F	G	H
Pekerjaan	A	60							40
	B	15	75						10
	C	05	15	60					20
	D			30	50				20
	E					85			15
	F		05			10	70		15
	G			05		05	15	60	15
	H						05	25	55

Dari matriks diatas kita mendapatkan informasi, bahwa selama satu tahun terdapat 60% pegawai yang tetap pada posisi pekerjaan A, sedangkan 40% lainnya keluar. Sementara itu, terdapat 15% pegawai pindah dari pekerjaan B ke pekerjaan A; 75% tetap di pekerjaan B, dan 10% sisanya keluar. Selanjutnya, ada 5% pegawai yang pindah dari pekerjaan C ke pekerjaan A; 15% dari C keB; 60% tetap di C; dan 20% sisanya keluar. Demikian dan seterusnya.

Adanya pemetaan profil pegawai, maka proses perencanaan karir pegawai diharapkan dapat berjalan lebih cepat dan lancar. Paling tidak, kita mengetahui dengan cepat berapa orang pegawai yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, dalam periode tertentu. Ini akan dijadikan dasar untuk memprediksi jumlah pegawai yang harus dipersiapkan untuk menduduki posisi jabatan tertentu.

Pada contoh matriks di atas, misalnya, kita mengetahui bahwa terdapat kekuarangan pegawai sebesar 40% untuk pekerjaan A, dan kekurangan 25% untuk pekerjaan B.

Dalam perusahaan yang memiliki *Turn Over* (perpindahan pegawai) cukup tinggi, matriks diatas amat sangat berguna untuk melacak perpindahan tersebut. pada kasus-kasus tertentu, pemetaan itu tidak hanya harus direvisi setahun sekali, namun bahkan beberapa bulan sekali.

Pemetaan kebutuhan pegawai adalah satu hal, sedangkan cara-cara memenuhi kebutuhan tersebut adalah hal lain lagi. Dalam hal ini kebutuhan pegawai; antara lain adalah melalui penarikan (rekrutmen) pegawai baru, relokasi pegawai dari unit ke unit lain, menyesuaikan beban kerja dengan pegawai yang ada, memsubkontrakkan pekerjaan ke lembaga lain, menambah beban kerja sampai ambang batas tertentu, dan sebagainya.

#### b. Deskripsi Jabatan

Selain membuat profil kebutuhan pegawai, organisasi juga harus membuat deskripsi jabatan/pekerjaan. Pembuatan deskripsi jabatan ini cukup rumit (sedikit banyak sudah dibahas di bab dua). Namun pada prinsipnya, sebuah organisasi seharusnya mempunyai daftar untuk semua jenis pekerjaan/jabatan tersebut, lengkap dengan persyaratan untuk mengerjakannya (*job requirement*).

#### c. Peta Jalur Karir

Peta jalur karir adalah gambaran yang berisi berbagai nama jabatan (Job title) beserta alur- alur yang menghubungkan satu jabatan dengan jabatan yang lain. Alur-alur ini berarti kemungkinan beralihnya pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Dengan melihat peta-peta ini, pegawai akan segera tahu dan mengerti masa depan karirnya sendiri.

#### d. Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai

Karir pegawai berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Karena itu, kinerja pegawai harus dinilai secara akurat. Untuk itu diperlukan suatu mekanisme penilaian yang jelas. Hal ini akan dibahas lebih rinci di bab enam.

Bagi pegawai, perencanaan karir ditingkat organisasi tidak akan dianggap penting bila tidak ada sangkut pautnya dengan karir sipegawai tersebut. Karena itu, perencanaan karir ditingkat organisasi harus bisa “diterjemahkan” menjadi perencanaan karir ditingkat individu pegawai.

Telah dijelaskan bahwa perjalanan karir seorang pegawai dimulai sejak dia masuk ke sebuah organisasi, dan berakhir ketika ia berhenti bekerja di organisasi itu. Dan hal ini berlaku bagi siapapun yang bekerja di organisasi tersebut, dari pegawai ditingkat yang paling rendah sampai ke tingkat pimpinan yang paling tinggi.

Pada dasarnya tujuan perencanaan karir untuk seorang pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karir pegawai tersebut dimasa depan, serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil agar tujuan karir tersebut dapat dicapai secara efektif-efisien.

### C. Lima Syarat Utama Perencanaan Karir Pegawai

Sebelum kita membahas beberapa hal berkenaan dengan perencanaan karir pegawai, kita perlu mengetahui bahwa ada Lima Syarat Utama yang harus dipenuhi agar proses perencanaan tersebut dapat berjalan dengan baik. *Ke-lima syarat* tersebut yaitu :

1. Dialog
2. Bimbingan.
3. Keterlibatan individual
4. Umpan balik.
5. Mekanisme perencanaan karir.

## **1. Dialog**

Urusan karir adalah urusan pegawai. Karena itu perencanaan karir harus melibatkan pegawai. Pegawai harus diajak berbicara, berdialog, bertanya jawab mengenai prospek mereka sendiri.

Ini kelihatannya mudah. Tetapi di negara timur seperti Indonesia, karir jarang didialogkan dengan pegawai. Pegawai sering kali merasa malu dan risih jika diajak bicara tentang karir mereka sendiri. Mereka takut dianggap terlalu memikirkan karir dan ambisius. Karena itu, karir sering kali tabu dibicarakan.

Meskipun demikian dialog tentang karir ini harus diusahakan terjadi antara organisasi (misalnya diwakili seorang pimpinan) dengan pegawai.

Melalui dialog inilah diharapkan timbul saling pengertian antara pegawai dan organisasi tentang prospek masa depan si pegawai.

## **2. Bimbingan**

Tidak semua pegawai memahami jalur karir dan prospek karirnya sendiri. Karena itu, organisasi harus membuka kesempatan untuk melakukan bimbingan karir terhadap pegawai. Melalui bimbingan inilah pegawai dituntun untuk memahami berbagai informasi tentang karir mereka baik itu mengetahui tujuan karir yang dapat mereka raih (jangka pendek atau jangka panjang), persyaratan untuk mencapai tujuan karir tersebut, serta usaha-usaha apa yang harus dilakukan agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efisien.

## **3. Keterlibatan Individual**

Dalam rangka hubungan kerja yang manusiawi (humanistic) pegawai tidak boleh dianggap sebagai sekrup dari sebuah mesin bisnis yang besar, yang boleh diperlakukan semena-mena termasuk dalam penentuan nasib karir mereka.

Setiap individu pegawai seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan karir. Mereka harus diberi kesempatan berbicara dan memberikan masukan dalam proses tersebut. Jika tidak maka perencanaan karir akan berjalan timpang karena hanya dilihat dari sisi kepentingan organisasi belaka.

## **4. Umpan Balik**

Sebenarnya, proses pemberian umpan balik selalu terjadi jika ada dialog. Tetapi dalam hal ini ingin ditegaskan bahwa setiap pegawai mempunyai hak

untuk mengetahui setiap keputusan yang berkenaan dengan karir mereka. Jika dipromosikan, mereka berhak tahu mengapa mereka dipromosikan. Bila tidak terjadi perubahan karir dalam waktu yang cukup lama, mereka juga berhak tahu mengapa hal ini terjadi. Pegawai berhak bertanya. Organisasi berkewajiban menjawab pertanyaan tersebut.

## **5. Mekanisme Perencanaan Karir**

Yang maksud di sini adalah tata cara atau prosedur yang ditetapkan agar proses perencanaan karir dapat dilaksanakan sebaik- baiknya. Dalam mekanisme perencanaan karir ini harus diusahakan agar empat hal di atas (dialog, bimbingan, keterlibatan individual, dan umpan balik) dapat terwadahi. Di samping itu, mekanisme seyogyanya dilengkapi dengan aturan atau prosedur yang lebih rinci, formal, dan tertulis.

Yang penting untuk dicatat adalah bahwa kelima syarat di atas harus terpenuhi secara integral. Jika satu syarat saja tidak terpenuhi, maka pembinaan karir pegawai pasti akan mengalami hambatan.

### **D. Tahapan Karir, Kebutuhan Tugas, dan Kebutuhan Emosional Pegawai.**

Sebagai manusia, seorang pegawai juga melalui tahapan-tahapan dalam perjalanan karirnya. Menurut Hall and Morgan (1977), ada Empat Tahapan Karir yang biasa dilalui seorang pegawai yaitu :

1. Tahap *coba- coba*,
2. Tahap *kemapanan*,
3. Tahap *pertengahan*,
4. Tahap *lanjut*.

Dalam hal ini, kebutuhan pegawai (kebutuhan tugas maupun emosional) berbeda- beda sesuai dengan tahapannya. Jika dirangkum, tahapan karir dan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhan tugas dan emosional pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 9.3. Tahapan Karir, Kebutuhan Tugas, dan  
Kebutuhan Emosional Pegawai.**

<b>Tahap</b>	<b>Kebutuhan Tugas</b>	<b>Kebutuhan Emosional</b>
Coba-coba	Beraneka ragam tugas dan aktifitas	Berusaha menentukan pilihan pekerjaan yang sesuai
Kemapanan dan atau kemajuan	Eksplorasi diri	Mulai menemukan jati diri
	Pekerjaan yang menantang	Mulai mengenal persaingan dan belajar menghadapi berbagai kegagalan
	Pengembangan kompetensi dalam tugas-tugas tertentu (spesialisasi)	Menghadapi konflik antara kepentingan keluarga dan kepentingan kerja
	Pengembangan inovasi dan kreativitas	Berusaha mencari dukungan
	Pindah ke tugas baru setelah 3 atau 4 tahun	Mencapai kemandirian
Pertengahan	<i>Updating</i> keterampilan teknis yang pernah dikuasai	Penyaluran perasaan yang dialami manusia yang berumur setengah baya
	Pengembangan ketrampilan manajerial dan membimbing pegawai yang lebih junior	Penataan kembali pola berpikir tentang diri sendiri dalam hubungannya dengan pekerjaan, keluarga dan nafsu untuk masyarakat
	Pengembangan wawasan yang lebih luas dan memperjelas perannya dalam organisasi	Mulai mengurangi ambisi dan nafsu untuk berkompetisi

Lanjut	Rencana untuk pensiun	Mendukung dan membantu orang lain agar bekerja lebih baik
	Pergeseran dari peran kekuasaan ke peran yang lebih bersifat pembimbing	Mengembangkan identitas diri di berbagai kegiatan di luar organisasi
	Pencarian kader pengganti	
	Mulai aktif kegiatan di luar organisasi tertentu (spesialisasi)	

Dari tabel diatas jelaslah bahwa kebutuhan pegawai dalam hubungannya dengan pengembangan karirnya tidak selalu sama disuatu waktu tertentu. Secara umum, dapat kita katakan bahwa semakin matang seseorang semakin berubah kebutuhan pegawai itu, kearah yang lebih mapan, dan menjauh dari ambisi - ambisi untuk berkompetisi.

Dengan demikian, wajarlah bila perencanaan karir seseorang harus disesuaikan dengan tahapan kematangan pribadinya. Hanya dengan demikian perencanaan karir seseorang dapat mengakomodasi kebutuhan- kebutuhan si pegawai tersebut.

#### **E. Mekanisme Perencanaan Karir Pegawai**

Ada beberapa tahap yang perlu kita lakukan dalam proses perencanaan karir pegawai. Tahap tersebut yaitu : 1) Analisa kebutuhan karir individu; 2) Pemetaan karir individu; 3) Penilaian kinerja individu; 4) Identifikasi usaha-usaha untuk mencapai tujuan karir.



## **1. Analisis Kebutuhan Karir Individu**

Analisis kebutuhan karir individu, dalam hubungannya dengan karir pegawai, adalah proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai, agar dengan demikian karir pegawai yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik- baiknya.

Pada dasarnya, analisis kebutuhan karir individu ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu atasan langsung dan pegawai itu sendiri. Kedua belah pihak ini harus bekerja sama sebaik-baiknya sehingga kebutuhan karir pegawai dapat diidentifikasi sebaik- baiknya.

Sedikitnya ada dua cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karir pegawai yaitu *career by objective* (CBO) dan analisis peran kompetensi.

### **a) Career By Objective**

Melalui cara pertama (CBO), pegawai dibimbing untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang dirinya sendiri, yaitu :

1. Dimana saya saat ini ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai mengingat kembali apa saja yang pernah dicapainya di masa lalu, dan kegagalan apa saja yang pernah dialaminya. Dengan kata lain, pertanyaan ini menggiring si pegawai untuk mengkaji kembali perjalanan hidup yang pernah ia lalui, serta memberi tanda pada bagian – bagian terpenting dalam perjalanan hidup itu, di mana ia sukses, di mana pula ia gagal.
2. Siapa saya ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai menemukan jati dirinya. Pegawai dibimbing untuk menjenguk isi jiwanya sendiri dan menjawab:
3. Apa kelebihan dan kekurangan saya ? Apa bakat saya ? Apakah saya punya bakat menjadi pemimpin ? Apakah saya pemberani ? Penakut ? Jujur ? dan seterusnya.
4. Apa yang sebenarnya ingin saya capai ? Pertanyaan ini dimaksud untuk membantu pegawai memformulasikan cita-citanya sendiri secara realistis. Ia dibantu untuk menjawab: Apakah dengan kemampuan yang saya miliki ini, saya tanpa sadar mendambakan sesuatu yang

terlalu muluk ? Apakah justru cita- cita saya terlalu rendah ? Pesimis ?  
Kurang ambisius ?

5. Pekerjaan apakah yang paling cocok bagi saya? Pertanyaan ini mendorong pegawai untuk berpikir lebih realistis dan praktis. Ia dituntut untuk memilih. Ia dituntut untuk menentukan nasibnya sendiri. Apakah saya cocok bekerja dilapangan yang membutuhkan keterampilan keterampilan teknis? Apakah saya cukup punya bakat dan kemauan untuk bekerja “ dibelakang meja”, untuk memikirkan hal- hal yang teoritis dan konseptual ?
6. Jabatan apa yang paling cocok untuk saya ? Pertanyaan ini sudah menjurus ke jabatan-jabatan yang ada didalam organisasi tempat si pegawai bekerja. Cocokkah saya staf marketing ? Atau saya justru lebih cocok bekerja sebagai staf keuangan dan sebagainya.

#### **b) Analisis Peran – Kompetensi**

Yang dimaksud dengan analisis peran – kompetensi disini adalah analisis untuk mengetahui peran (atau jabatan) apa yang paling sesuai untuk seorang pegawai, kemudian mengkaji kompetensi apa saja yang telah dikuasi oleh si pegawai dan kompetensi mana yang belum dikuasi. Contoh peran atau jabatan dalam sebuah pusdiklat, misalnya, antara lain :

1. Evaluator
2. Fasilitator tim
3. Konselor
4. Penulis bahan ajar
5. Instruktur
6. Manajer diklat
7. Pemasar (marketer)
8. Spesialis media
9. Analisis kebutuhan diklat
10. Administrator program
11. Perancang program
12. Perencanaan strategis

13. Penganalisis tugas
14. Peneliti
15. Pengembang kurikulum

Contoh kompetensi-kompetensi yang harus dikuasai oleh orang-orang yang mempunyai peran di atas, misalnya :

1. Pengetahuan tentang pendidikan orang dewasa
2. Keterampilan komputer
3. Pengetahuan dalam pengembangan kurikulum
4. Keterampilan komunikasi
5. Kemampuan meneliti
6. Kemampuan menulis bahan ajar

Melalui analisis peran-kompensasi ini, pegawai digiring untuk melihat prospek karirnya sendiri, serta mengkaji secara jujur dan kritis, kompensasi apa saja yang sudah dia kuasai, dan kompetensi mana saja yang belum dia kuasai, dalam rangka menjalankan peran-peran yang ada.

## **2. Pemetaan Karir Individu**

Jika analisis kebutuhan karir individu sudah dilakukan, maka hal ini diharapkan telah melahirkan profil (gambaran) yang lengkap tentang seorang pegawai. Jika hal ini telah tercapai, maka “peta kerier” pegawai tersebut seharusnya sudah dapat dibuat.

Jadi, pemetaan karir individu adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karir seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan di pegawai itu untuk memangku jabatan tertentu.

Dalam sebuah peta kerier, seorang pegawai dikatakan sebagai seorang yang berbakat untuk memangku jabatan-jabatan tertentu, misalnya :

1. Kepala divisi pemasaran
2. Kepala divisi keuangan
3. Kepala divisi produksi

Dalam hal ini, nomor urut di atas (1, 2, 3) sengaja disusun demikian untuk menunjukkan tingkat kemungkinan si pegawai memegang jabatan tersebut. dalam contoh diatas, nomor 1 (menjadi Kepala Divisi Pemasaran) paling mungkin, dan nomor 3 kemungkinannya paling rendah.

Dalam peta karir tersebut, dijelaskan mengapa pegawai bersangkutan dianggap lebih berkemungkinan menjadi kepala divisi pemasaran dari pada kepala divisi keuangan atau kepala divisi produksi.

### **3. Penilaian Kinerja Individu**

Pemetaan karir individu tidak menjamin seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan. Jelasnya, peta tersebut masih harus dibuktikan secara empiris (nyata) apakah pegawai tersebut benar-benar punya bakat dan kemampuan yang menunjang jabatan-jabatan yang tersebut dalam peta kariernya.

Penilaian kinerja individu sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang pegawai. Tentu saja bukti-bukti nyata yang didapat dari proses penilaian kinerja tidak hanya berguna untuk keperluan pembinaan karir pegawai, tetapi juga untuk keperluan lain seperti menentukan bonus, mencari masukan untuk menentukan suatu kebijakan, dan lain-lain.

### **4. Identifikasi Usaha Untuk Mencapai Tujuan Karir**

Dikatakan bahwa suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang pegawai, tetapi si pegawai itulah yang harus berusaha mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Hal ini tentu dapat mengundang perdebatan pro-kontra untuk menentukan sikap mana yang paling benar.

Pegawai sebaiknya tidak perlu memusingkan prospek karirnya sendiri, atautkah si pegawai harus cukup “ambisius” untuk mengejar karirnya sendiri ?

Yang jelas baik organisasi maupun pegawai yang bersangkutan mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karir pegawai tidak tersendat, apalagi

mandeg. Umum diketahui, tersendatnya karir pegawai cepat atau lambat akan menimbulkan masalah bagi semua pihak.

Dari contoh di atas, baik organisasi maupun pegawai harus berusaha agar prospek karir menjadi “kepala divisi pemasaran” dapat direalisasikan secepat mungkin. Untuk itu perlu dipertanyakan: usaha-usaha apa yang perlu dilakukan agar pegawai ini dapat dan mampu menjadi Kepala Divisi Pemasaran ?

Jawaban untuk pertanyaan ini mungkin akan berupa sederetan kegiatan yang harus dilakukan oleh si pegawai, misalnya :

1. Kursus bahasa Inggris
2. Magang di divisi pemasaran
3. Berpartisipasi dalam prospek riset pemasaran
4. Menghadiri seminar dan lokakarya tentang pemasaran
5. Merancang strategi pemasaran

Kesimpulannya, si pegawai harus dibantu sedemikian rupa agar dari hari ke hari ia semakin dekat dengan tujuan karir yang telah dipetakan (“diramalkan”) sebelumnya. Hanya dengan demikian proses perencanaan karir benar-benar mempunyai makna, baik bagi organisasi, maupun bagi si pegawai sendiri.

#### **F. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan cara nondiklat. Pengembangan karir melalui dua jalur ini sedikit-banyak telah di bahas di bab Pelatihan dan Pengembangan. Pada bagian ini, cukuplah kita sebutkan beberapa contoh bentuk pengembangan karir melalui dua cara ini.

- a. Contoh-contoh pengembangan karir melalui cara diklat adalah :
  - a. Menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri),
  - b. Memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi),
  - c. Memberi pelatihan sambil bekerja (*on-the-job training*).
- b. Contoh-contoh pengembangan karir melalui cara nondiklat adalah :

- a. Memberi penghargaan kepada pegawai
- b. Menghukum pegawai
- c. Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi
- d. Merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah :

- a. Hubungan pegawai dan organisasi
- b. Personalitas pegawai
- c. Faktor-faktor eksternal
- d. *Politicking* dalam organisasi
- e. System penghargaan
- f. Jumlah pegawai
- g. Ukuran organisasi
- h. Kultur organisasi
- i. Tipe manajemen

#### **a. Hubungan Pegawai dan Organisasi**

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

#### **b. Personalia Pegawai**

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

#### **c. Faktor Eksternal**

Acapkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

#### **d. Politicking Dalam Organisasi**

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “politicking” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

#### **e. Sistem Penghargaan**

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem

penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

#### **f. Jumlah Pegawai**

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

#### **g. Ukuran Organisasi**

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

#### **h. Kultur Organisasi**

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem *merit*). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain.

Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.



### **i. Tipe Manajemen**

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis.

Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Dengan kata lain, karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

### **j. Peran dan Fungsi Departemen Sumber Daya Manusia**

Tidak dapat dipungkiri, persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain saat ini semakin ketat. Sehingga mau tidak mau atau suka tidak suka, setiap perusahaan harus melakukan pembenahan secara internal untuk dapat bersaing dalam persaingan yang terjadi. Agar hal tersebut dapat terlaksana, diperlukan sumber daya manusia yang andal. Sumber daya manusia yang andal hanya dapat diperoleh dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik dan akurat. Artinya, sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Perencanaan SDM diperlukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang andal dan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menyikapi persaingan yang terjadi. Misalnya dengan menambah beberapa atau satu departemen. Penambahan itu bertujuan agar perusahaan siap dalam menghadapi persaingan. Contohnya posisi legal officer. Posisi ini dibentuk agar perusahaan dapat melindungi kepentingan perusahaan. Kepentingan perusahaan senantiasa harus dilindungi

mengingat ketatnya persaingan yang terjadi dapat berupa persaingan yang tidak sehat. Sehingga, dengan adanya posisi legal officer, perusahaan dapat terlindungi secara hukum. Karena pada umumnya legal officer memahami dokumen-dokumen yang harus disediakan dan langkah-langkah hukum yang harus ditempuh jika perusahaan menghadapi masalah hukum.

Perencanaan SDM dalam suatu perusahaan merupakan peran yang harus dijalankan sehingga sebagai bagian dari suatu perusahaan, departemen SDM memiliki fungsi “sebagai pemain kunci dalam menolong perusahaan-perusahaan mencapai tujuan-tujuan strategis.”

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan strategis suatu perusahaan hanya akan dapat tercapai jika perusahaan tersebut didukung oleh SDM yang andal dan menguasai bidangnya masing-masing. Penguasaan bidang pekerjaan merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh setiap personal yang bekerja disuatu perusahaan. Tentunya akan menimbulkan permasalahan jika seorang karyawan yang tidak memiliki keahlian di bidang teknik. Tetapi diberi jabatan struktural di departemen atau bagian teknik. Kondisi ini, dapat menimbulkan keadaan yang akan mengacaukan suasana kerja. Dengan ketidaktahuan mengenai pekerjaan di bidang teknik, tetapi menempati jabatan structural pasti memiliki otoritas untuk membuat keputusan, tentunya keputusan yang dihasilkan bisa salah dan menimbulkan kerugian secara financial bagi perusahaan.

Misalnya, manajer pada bagian produksi yang menjalankan kebijakan untuk membeli bahan baku untuk memproduksi barang dengan kualitas rendah. Kebijakan ini bertujuan untuk menekan biaya produksi. Kebijakan ini tentunya merupakan kebijakan yang baik karena dapat menekan biaya pengeluaran bagi perusahaan. Tetapi dapat menimbulkan kerugian karena bahan baku dengan kualitas rendah umumnya tidak memiliki kualitas yang baik. Jika barang yang disediakan tersebut cepat rusak, sudah merupakan kewajiban perusahaan untuk menggantinya. Penggantian terhadap barang yang rusak tentu menimbulkan biaya tambahan. Dengan demikian, tindakan ini bukan merupakan tindakan yang tepat

karena dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, baik dari segi financial maupun dari segi nama baik perusahaan.

Setiap departemen tentu mempunyai tugas yang harus dilaksanakan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tugas ini dimaksudkan agar tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan terpenuhi. Misalnya departemen pemasaran mempunyai tugas utama menjual produk yang dihasilkan oleh perusahaan kepada konsumen atau pembeli sebanyak-banyaknya sehingga perusahaan memperoleh keuntungan dari penjualan tersebut.

Seperti telah dipaparkan, setiap departemen memiliki tugas dan wewenang yang berbeda antara satu dan lainnya. Tugas dan wewenang departemen penjualan, departemen SDM dan departemen lain tentu berbeda. Tugas utama dari departemen SDM “berkisar pada upaya mengelola unsure manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh SDM yang puas (satisfied) dan memuaskan (satisfactory).

Dengan demikian, tugas utama Departemen SDM adalah menyediakan tenaga kerja yang dapat memberikan rasa puas bagi perusahaan dan memberikan rasa puas pekerja terhadap perusahaan. Rasa puas pekerja terhadap perusahaan berupa hal-hal yang telah diberikan perusahaan kepada pekerja. Misalnya asuransi kesehatan, persentase bonus, kenaikan gaji secara berkala, premi hadir, atau beasiswa bagi keluarga karyawan.

Setiap Departemen dalam suatu perusahaan memiliki fungsi masing-masing. Fungsi ini diperlukan agar perusahaan dapat berjalan kearah yang sesuai dengan yang direncanakan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Fungsi-fungsi yang dimiliki oleh Departemen SDM adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi Lini. Dalam menjalankan fungsi ini, Departemen SDM mengarahkan aktivitas perusahaan dalam departemennya sendiri dan area pelayanan yang terkait.
- b. Fungsi Koordinatif. Fungsi ini dilakukan oleh Departemen SDM dengan mengordinasikan aktivitas personalia, kewajiban yang sering dianggap sebagai control fungsional. Disini manajer dan Departemen SDM bertindak sebagai “tangan kanan dari eksekutif puncak” untuk memastikan

bahwa para manajer lini sasaran, kebijakan dan prosedur SDM dalam suatu perusahaan.

- c. Fungsi Staf. Fungsi ini dijalankan oleh Departemen SDM dengan membantu dalam mempekerjakan, melatih, mengevaluasi, memberikan penghargaan, konseling, mempromosikan dan memberhentikan karyawan. Selain itu, juga memberikan beragam program keuntungan bagi karyawan, seperti asuransi kecelakaan, asuransi kesehatan, pensiun, liburan dan sebagainya.

Jika ketiga fungsi ini dapat dijalankan dengan baik, akan terjalin hubungan kerja sama yang serasi yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Fungsi lain dari Departemen SDM adalah :

1. Fungsi Perumus Strategi, tujuan kebijakan dan prosedur,
2. Fungsi pemberi saran,
3. Fungsi pemberi jasa atau layanan, dan
4. Fungsi pelaksana pengendalian.

## **BAB VI**

### **PENGERTIAN DAN FUNGSI OPERASIONAL DALAM MSDM**

#### **A. Pengertian dan Fungsi Operasional dalam MSDM**

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut:

- Fungsi Pengadaan

adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

- Fungsi Pengembangan

adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

- Fungsi Kompensasi

adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

- Fungsi Pengintegrasian

adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena 2 mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

- Fungsi Pemeliharaan

adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

## **B. Peran Strategik MSDM**

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai staffing ,coordinating yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.

Oleh karenanya manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin komplek yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang

cepat. Perubahan paradigma dari manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi-fungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan. Tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM terwujud dalam empat macam hubungan :

1. Hubungan Administrasi

Disini manajer puncak dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi SDM relatif tidak penting dan memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis.

2. Hubungan Satu Arah

Terdapat hubungan sepihak antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM. Fungsi SDM merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis.

3. Hubungan Dua Arah

Ditandai dengan hubungan resiprokal dan saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan SDM. Fungsi SDM dipandang penting dan dapat dipercaya. SDM berperan dalam penentuan arah strategis perusahaan dan sudah dijadikan mitra strategis.

#### 4. Hubungan Integratif

Ditandai oleh hubungan yang dinamis dan inter aktif antar fungsi-fungsi SDM dan perencanaan strategis. Di sini manajer SDM dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra bisnis strategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.

### C. Arti dan Pentingnya Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional.

Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

#### a. Pentingnya Kompensasi Bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan organisasi, di sisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Keadaan ini menciptakan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal.



Salah satu upaya yang dapat ditempuh organisasi untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Dengan memberikan kompensasi, organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

3. Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industri. Tetapi pada dasarnya adanya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri.
4. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi organisasi, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya atau dengan kata lain, agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi.

#### b. Tujuan Dan Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk:

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari

perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified* (Aidia, 2011:1).

Hasibuan (1990:137) menjelaskan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemerian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, di mana karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedang pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relative kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap, memotivasi para karyawan dan mematuhi peraturan hukum, dan menentukan sistem gaji.

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

**D. Faktor Intern Organisasi**

a. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

Faktor Pribadi Karyawan :

- a. Produktifitas kerja
- b. Posisi dan Jabatan
- c. Pendidikan dan Pengalaman
- d. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan adminisratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis.

Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesioalisme pegawai juga kerena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendaptkan kompenasai antara 2 – 3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

**E. Faktor Ekstern**

a. Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai

kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

#### b. Biaya Hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

#### c. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

### **F. Metode dan Sistem Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan, (2003:124) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

#### 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu yang relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

#### 2. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan oleh kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan

kilogram. Dalam sistem hasil (*Output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan atas banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lama waktu yang dikerjakannya.

### 3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa didasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Selanjutnya menurut Siagian, (2002:257) Sistem imbalan atau kompensasi yang efektif, dibagi empat yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis ditempat lain.

### **G. Prinsip Kompensasi**

Ada 6 prinsip yang harus diperhatikan agar Sistem Kompensasi Berdasarkan Kinerja dapat dilaksanakan, yaitu :

1. Kesuksesan bergantung pada kemauan pimpinan atau manager secara individual untuk membuat penilaian yang objektif pada karyawannya.
2. Manager harus mau membedakan dengan jelas kinerja yang diharapkan organisasi dengan kinerja yang sebaliknya.
3. Sistem berbasis kompetensi harus dipakai untuk mengukur kinerja individu bukan berdasarkan perilaku-perilaku tertentu yang ditetapkan oleh organisasi
4. Sistem harus selalu dievaluasi dan ditindaklanjuti.
5. Rencana penerapan suatu system harus dikomunikasikan dengan jelas, terus-menerus, dan dengan sederhana (mudah dipahami)
6. Kesuksesan penerapan sitem tersebut sangat bergantung pada pelatihan, peneguhan kembali, dan komitmen organisasi secara keseluruhan

#### **H. Jenis kompensasi**

Macam-Macam / Jenis-Jenis Kompensasi Yang Diberikan Pada Karyawan :

##### **1. Imbalan Ektrinsik**

- a. Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain misalnya : gaji, upah, honor, bonus, komisi, insentif, dan lain-lain.
- b. Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit / tunjangan pelengkap contohnya seperti : uang cuti, uang makan, uang transport/antar jemput, asuransi, jamsostek/jaminan sosial tenaga kerja, uang pension, rekreasi dan beasiswa melanjutkan kuliah

##### **2. Imbalan Intrinsik**

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

## **BAB VII**

### **KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA**

#### **A. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)**

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) adalah bidang yang terkait dengan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan manusia yang bekerja di sebuah institusi maupun lokasi proyek. Tujuan K3 adalah untuk memelihara kesehatan dan keselamatan lingkungan kerja.<sup>[1]</sup> K3 juga melindungi rekan kerja, keluarga pekerja, konsumen, dan orang lain yang juga mungkin terpengaruh kondisi lingkungan kerja.

Kesehatan dan keselamatan kerja cukup penting bagi moral, legalitas, dan finansial. Semua organisasi memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa pekerja dan orang lain yang terlibat tetap berada dalam kondisi aman sepanjang waktu.<sup>[2]</sup> Praktek K3 (keselamatan kesehatan kerja) meliputi pencegahan, pemberian sanksi, dan kompensasi, juga penyembuhan luka dan perawatan untuk pekerja dan menyediakan perawatan kesehatan dan cuti sakit. K3 terkait dengan ilmu kesehatan kerja, teknik keselamatan, teknik industri, kimia, fisika kesehatan, psikologi organisasi dan industri, ergonomika, dan psikologi kesehatan kerja.

#### **B. Program Pelayanan SDM**

Pengertian Program Kesejahteraan Terdapat berbagai istilah yang digunakan dalam program kesejahteraan, seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya:

- a. **Andre. F. Sikulu** menyatakan bahwa: Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung.
- b. **I.G. Wursanto (1985:165)** menyatakan bahwa: Kesejahteraan social atau jaminan social bentuk pemberian penghasil baik dalam bentuk materi



maupun dalam bentuk non materi, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk selama masa pengabdianya ataupun setelah berhenti karena pensiun, lanjut usia dalam usaha memenuhi kebutuhan materi maupun non materi kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan.

- c. **Martoyo (2000:138)**, adalah: “Kesejahteraan pegawai merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket “*benefits*” dan program-program pelayanan pegawai dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan pegawai sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang”.
- d. **Mutiara Pangabea (2004:96)** adalah: “Kesejahteraan pegawai dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada pegawai”.
- e. **Malayu S.P. Hasibuan** kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitasnya meningkat.

### C. Tujuan Pemberian Kesejahteraan Pegawai

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi pada pegawainya hendaknya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang efektif. Program kesejahteraan karyawan sebaiknya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melanggar peraturan pemerintah.

Dale yolder menjelaskan bahwa “*Benefits may be regarded as the more tangible financial contributions to employees. Special payment to those who are ill, contributions to employees savings, distributions of stock , insurance, hospitalization, and private pensions for example*”.

Menurut Moekijat (2000:174-175), tujuan pemberian program kesejahteraan pada perusahaan yang mengadakan program kesejahteraan terdiri dari dua yaitu bagi perusahaan dan pegawai diantaranya yaitu :

a. Bagi Perusahaan

1. Mengurangi perpindahan dan kemangkiran
2. Meningkatkan semangat kerja pegawai
3. Menambah kesetiaan pegawai terhadap organisasi.
4. Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah organisasi.
5. Mengurangi keluhan-keluhan.
6. Mengurangi pengaruh serikat pekerja.
7. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhannya pribadi maupun kebutuhan sosial.
8. Memperbaiki hubungan masyarakat.
9. Mempermudah usaha penarikan pegawai dan mempertahankan.
10. Merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rohaniah pegawai.
11. Memperbaiki kondisi kerja.
12. Memelihara sikap pegawai yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

b. Bagi Pegawai

1. memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia atau yang tersedia dalam bentuk yang kurang memadai.
2. Memberikan bantuan dalam memecahkan suatu masalah-masalah perseorangan.
3. Menambah kepuasan kerja.
4. Membantu kepada kemajuan perseorangan.
5. Memberikan alat-alat untuk dapat menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain.
6. Mengurangi perasaan tidak aman.

7. Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.

Berdasarkan uraian diatas terlihat ada dua pihak yang berkepentingan langsung terhadap program kesejahteraan yaitu pihak perusahaan dan juga pihak pegawai. Bagi perusahaan program kesejahteraan mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan bagi pegawai adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka.

Adapun tujuan program kesejahteraan pada pegawai menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:187) adalah :

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan pegawai dengan perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas pegawai.
4. Menurunkan tingkat absensi dan *labour turn over*.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

#### **D. Jenis-Jenis Kesejahteraan Karyawan**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa program kesejahteraan bertujuan untuk mendorong para karyawan agar dapat bekerja seoptimal mungkin untuk menghasilkan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Berbagai jenis program kesejahteraan kepada karyawan, seperti yang diutarakan oleh Malayu S.P. Hasibuan dalam table dibawah ini.

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang pensiun	Tempat ibadah	Kesehatan
2.	Uang makan	Kafetaria	Mobil jemputan
3.	Uang transport	Olahraga	Penitipan bayi
4.	Tunjangan hari raya	Kesenian	Bantuan hukum
5.	Bonus	Pendidikan	Penasihat keuangan
6.	Uang duka	Cuti	Asuransi
7.	Pakaian dinas	Koperasi	Kredit rumah
8.	Uang pengobatan	Izin	

Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan suatu kepuasan yang Dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan.

Kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan hal inipun mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan disiplin atau tidaknya karyawan dalam melakukan aktivitas diperusahaan. Maka apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terasa kurang terpenuhi maka disiplin kerja karyawan pun akan menurun dan sebaliknya apabila kepuasan kerja dirasakan cukup oleh karyawan maka disiplin kerja karyawan akan baik.

## **E. Kepuasan Kerja Dan Displin Karyawan**

Seperti yang kita ketahui menjadi perhatian utama dalam organisasi adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, Hasibuan dalam (Jurnal Edi Prasetyo). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik, akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Tentu saja karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Bila seseorang termotivasi, tentu ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, segala jenis upaya yang dijalankan harus diarahkan secara konsisten dan terencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Selain hal tersebut, pemenuhan faktor-faktor kepuasan kerja seperti yang dijelaskan diatas, yaitu:

1. Faktor intrinsik, merupakan faktor yang dalam diri karyawan itu sendiri (berhubungan dengan kejiwaan karyawan) yang meliputi: minat, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan;

2. Faktor ekstrinsik, merupakan faktor yang berasal dari luar psikologis karyawan yang meliputi: lingkungan kerja, gaji/upah yang memadai, fasilitas yang diberikan, diberikannya jaminan kesehatan dan jaminan yang lainnya, dan lain-lain;

Sangatlah mempengaruhi produktivas suatu perusahaan. Dalam hal ini, produktivitas itu akan tercapai jika faktor ekstrinsik karyawan terpenuhi. Faktor ekstrinsik maksudnya, faktor yang berasal dari luar psikologis karyawan, misalnya: kelayakan upah, fasilitas yang memadai, ketersediaannya ruangan yang nyaman, keharmonisan dalam perusahaan, dll. Tentu, jika hal ini terpenuhi, karyawan akan merasa puas terhadap apa yang telah dilakukannya, sehingga hal ini akan berimplikasi terhadap meningkatnya faktor *intrinsic* karyawan. Dengan demikian, motivasi, dan disiplin kerja karyawan terhadap organisasi akan meningkat. Meningkatnya hal tersebut, jelas akan memperbesar tercapainya produktivitas organisasi. Sehingga, apa yang telah menjadi tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien.

Dengan melihat hubungan inilah, dapat disimpulkan bahwasannya “Produktivitas organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan disiplin kerja. Maksudnya, jika kepuasan kerja karyawan terpenuhi, maka secara tidak langsung akan berakibat pada meningkatnya kedisiplinan kerja karyawan yang dimiliki, dengan meningkatnya kedisiplinan kerja karyawan jelas akan memperbesar tercapainya produktivitas organisasi begitu juga sebaliknya, jika kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi secara tidak langsung juga akan berakibat pada menurunnya kedisiplinan kerja karyawan. Menurunnya kedisiplinan kerja karyawan jelas akan menurunkan produktivitas organisasi itu sendiri.

#### **F. Hubungan Industrial Dan Tahapannya**

Guna melaksanakan kegiatan di dunia industri, diperlukan perpaduan semua sarana yang disepakati antar pihak secara jujur dan terbuka. Hubungan

antar pihak di dunia industri, hubungan yang terjadi antar pekerja dan pengusaha, melahirkan hubungan industrial.

Dalam menjalankan hubungan industrial itu, diperlukan sarana-sarana sebagaimana ditetapkan dalam UU No 13/2003, yaitu :

- a. Serikat Pekerja
- b. Organisasi Pengusaha
- c. LKS Bipartit
- d. LKS Tripartit
- e. Peraturan Perusahaan
- f. Perjanjian Kerja Bersama
- g. Peraturan Perundang-undangan Ketenagakerjaan
- h. Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Dalam menjalankan Hubungan Industrial itu masing-masing pelaku mempunyai fungsi :

- a. Pekerja dan Serikat Pekerja, mempunyai fungsi :
  1. Menjalankan pekerjaan sesuai kewajibannya
  2. Menjaga ketertiban guna kelangsungan produksi
  3. Menyalurkan aspirasi secara demokratis
  4. Mengembangkan keterampilan dan keahlian
  5. Memajukan perusahaan
  6. Memperjuangkan kesejahteraan anggota dan keluarganya
- b. Pengusaha dan Organisasi Pengusaha, mempunyai fungsi :
  1. Menciptakan kemitraan
  2. Mengembangkan usaha
  3. Memperluas lapangan kerja

4. Memberikan kesejahteraan pekerja secara terbuka, demokratis dan berkeadilan

Pelaksanaan Hubungan Industrial yang harmonis, dinamis, berkeadilan dan bermartabat sangat tergantung dari kemampuan manajemen untuk mengadakan koordinasi atas fungsi-fungsi tanah dan gedung, material, mesin dan peralatannya, energi dan sumber daya manusia melalui perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, kontrol dan memotivasi, mempertahankan atau pengembangan program guna perolehan hasil barang dan jasa yang telah direncanakan sesuai perkiraan kebutuhan pasar.

## **G. Peran Serikat Pekerja Dalam Organisasi**

Pemecahan permasalahan yang sudah disebutkan, hanya dapat dilakukan dengan baik bila terjalin hubungan yang baik, terbuka, saling percaya antar manajemen dan pekerja/Serikat Pekerja.

Serikat Pekerja dalam memecahkan persoalan menuju suatu kemajuan dan peningkatan yang diharapkan, hendaknya menata dan memperkuat dirinya melalui upaya :

- a. Menciptakan tingkat solidaritas yang tinggi dalam satu kesatuan diantara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan Serikat Pekerjaanya, pekerja/Serikat Pekerja dengan manajemen
- b. Meyakinkan anggotanya untuk melaksanakan kewajibannya disamping haknya diorganisasi dan diperusahaan, serta pemupukan dana organisasi
- c. Dana Organisasi dibelanjakan berdasarkan program dan anggaran belanja yang sudah ditetapkan guna kepentingan peningkatan kemampuan dan pengetahuan pengurus untuk bidang pengetahuan terkait dengan keadaan dan kebutuhan ditempat bekerja, termasuk pelaksanaan hubungan industrial



- d. Sumber Daya Manusia yang baik akan mampu berinteraksi dengan pihak manajemen secara rasional dan obyektif

Bilamana, paling tidak 4 persyaratan diatas terpenuhi, Serikat Pekerja melalui wakilnya akan mampu mencari cara terbaik menyampaikan usulan positif guna kepentingan bersama.

Perlu diyakini bahwa tercapainya Hubungan Industrial yang harmonis, dinamis, berkeadilan dan bermartabat, hanya akan ada ditingkat perusahaan. Karenanya social dialogue yang setara, sehat, terbuka, saling percaya dan dengan visi yang sama guna pertumbuhan perusahaan sangat penting dan memegang peranan menentukan.

Faktor diluar itu pada dasarnya hanya merupakan pedoman dan faktor pendukung dan pembantu.

## **H. Hubungan Industrial Pancasila**

### **a. Pengertian**

Hubungan Industrial Pancasila adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (pekerja, pengusaha dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila dari pancasila dan Undang-undang 1945 yang tumbuh dan berkembang diatas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

### **b. Tujuan hubungan industrial pancasila adalah :**

- a. Mensukseskan pembangunan dalam rangka mengemban cita-cita bangsa Indonesia yaitu masyarakat adil dan makmur.
- b. Ikut berperan dalam melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.
- c. Menciptakan ketenangan, ketentraman dan ketertiban kerja serta ketenangan usaha.

- d. Meningkatkan produksi dan produktivitas kerja.
- e. Meningkatkan kesejahteraan pekerja serta derajatnya sesuai dengan martabatnya manusia.

### **c. Landasan**

- a. Hubungan Industrial Pancasila mempunyai landasan idiil yaitu Pancasila dan landasan konstitusional adalah UUD'45. secara operasional berlandaskan GBHN serta ketentuan-ketentuan pelaksanaannya yang diatur oleh pemerintah.
- b. Hubungan industrial pancasila juga berlandaskan kepada kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah untuk menciptakan keamanan nasional dan stabilitas nasional.

## **I. Pokok-pokok Pikiran dan Pandangan Hubungan Industrial Pancasila**

### **a. Pokok-pokok Pikiran**

- 1. Keseluruhan sila-sila dari pada pancasila secara utuh dan bulat yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.
- 2. Pengusaha dan pekerja tidak dibedakan karena golongan, keyakinan, politik, paham, aliran, agama, suku maupun jenis kelamin.
- 3. Menghilangkan perbedaan dan mengembangkan persamaan serta perselisihan yang timbul harus diselesaikan melalui musyawarah untuk mufakat.

### **b. Asas-asas Untuk Mencapai Tujuan**

- 1. Asas-asas pembangunan nasional yang tertuang dalam GBHN seperti asas manfaat, usaha bersama dan kekeluargaan, demokrasi, adil dan merata, serta keseimbangan.
- 2. Asas kerja yaitu pekerja dan pengusaha merupakan mitra dalam proses produksi.

### c. Sikap Mental Dan Sikap Sosial

Sikap social adalah kegotong-royongan, toleransi, saling menghormati. Dalam hubungan industrial pancasila tidak ada tempat bagi sikap saling berhadapan/ sikap penindasan oleh yang kuat terhadap yang lemah.

## **J. Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila**

### 1. Lembaga kerjasama Bipartit dan Tripartit

- a. Lembaga kerjasama bipartite dikembangkan perusahaan agar komunikasi antar pihak pekerja dan pihak pengusaha selalu berjalan dengan lancar.
- b. Lembaga kerjasama tripartite dikembangkan sebagai forum komunikasi, konsultasi dan dialog antar ketiga pihak tersebut.

### 2. Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)

- a. Melalui kesepakatan kerja bersama dapat diwujudkan suatu proses musyawarah dan mufakat dalam mewujudkan kesepakatan kerja bersama.
- b. Dalam kesepakatan kerja bersama semangat hubungan industrial pancasila perlu mendapat perhatian.
- c. Setiap kesepakatan kerja bersama supaya paling sedikit harus memiliki suatu pendahuluan/mukadimah yang mencerminkan falsafah hubungan industrial pancasila.

### 3. Kelembagaan penyelesaian perselisihan industrial

- a. Lembaga yang disertai tugas penyelesaian perselisihan industrial perlu ditingkatkan peranannya melalui peningkatan kemampuan serta integritas personilnya.

- b. Kelembagaan penyelesaian perselisihan baik pegawai perantara, arbitrase P4D/P4P yang berfungsi dengan baik akan dapat menyelesaikan perselisihan dengan cepat, adil, terarah dan murah.

#### 4. Peraturan perundangan ketenagakerjaan

- a. Peraturan perundangan berfungsi melindungi pihak yang lemah terhadap pihak yang kuat dan memberi kepastian terhadap hak dan kewajibannya masing-masing.
- b. Setiap peraturan perundangan ketenagakerjaan harus dijiwai oleh falsafah hubungan industrial pancasila. Karena itu kalau perlu diciptakan peraturan perundangan yang baru yang dapat mendorong pelaksanaan hubungan industrial pancasila.

#### 5. Pendidikan hubungan industrial

- a. Agar falsafah hubungan industrial pancasila dipahami oleh masyarakat, maka falsafah itu disebarluaskan baik melalui penyuluhan maupun melalui pendidikan.
- b. Penyuluhan dan pendidikan mengenai hubungan industrial pancasila ini perlu dilakukan baik kepada pekerja/serikat pekerja maupun pengusaha dan juga aparat pemerintah.

### **K. Beberapa Masalah Khusus Yang Harus Dipecahkan Dalam Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila**

#### 1. Masalah Pengupahan

Apabila didalam perusahaan dapat diciptakan suatu system pengupahan yang akibat akan dapat menciptakan ketenagakerjaan, ketenangan usaha serta peningkatan produktivitas kerja. Apabila didalam perusahaan tidak dapat diciptakan suatu system pengupahan yang baik, maka upah akan selalu menjadi sumber perselisihan didalam perusahaan.

## 2. Pemogokan

Pemogokan akan dapat merusak hubungan antara pekerja dan pengusaha. Hak mogok diakui dan diatur penggunaannya. Oleh sebab itu walaupun secara yuridis dibenarkan tetapi secara filosofis harus dihindari.

## **BAB VIII**

### **PRODUKTIVITAS KERJA**

#### **A. Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara luaran (output) dengan masukan (input).

Menurut Herjanto, produktivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Produktivitas dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu industri atau UKM dalam menghasilkan barang atau jasa. Sehingga semakin tinggi perbandingannya, berarti semakin tinggi produk yang dihasilkan. Ukuran-ukuran produktivitas bisa bervariasi, tergantung pada aspek-aspek output atau input yang digunakan sebagai agregat dasar, misalnya: indeks produktivitas buruh, produktivitas biaya langsung, produktivitas biaya total, produktivitas energi, produktivitas bahan mentah, dan lain-lain.

#### **B. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor internal maupun eksternal. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah kesejahteraan karyawan, penghargaan, lingkungan kerja, masa kerja, serta pendidikan dan latihan kerja.

Motivasi ekstrinsik tetap diperlukan sebab tidak semua pekerjaan dapat menarik minat bawahan atau sesuai dengan kebutuhan.

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan di PT. Askes Regional VI Jawa Tengah dan D.I.Y Bagian Sumber Daya Manusia & Umum Semarang. Tujuan penelitian ini mengacu pada permasalahan untuk mengetahui faktor-faktor motivasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor yang

dijadikan objek kajian pada penelitian ini antara lain adalah tingkat kesejahteraan karyawan, penghargaan, lingkungan kerja, masa kerja serta pendidikan dan latihan kerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yaitu menggambarkan kenyataan yang terjadi bersifat umum dan kemungkinan masalah yang dihadapi dan solusinya. Data dikumpulkan dengan hasil (1). Wawancara atau interview adalah data diperoleh dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada seorang informen atau ahli yang terkait dalam penelitian ini. (2). Studi pustaka dimana pengumpulan data melalui dokumen-dokumen dan surat-surat dari perusahaan yang berhubungan dengan penulisan Tugas Akhir. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap pola motivasi kerja karyawan. di PT. Askes Regional VI Jawa Tengah dan D.I.Y bagian sumber daya manusia & umum Semarang. Kesejahteraan karyawan, penghargaan, lingkungan kerja, masa kerja, serta pendidikan dan latihan memiliki pengaruh yang cukup dominan pada motivasi kerja karyawan. Tetapi semua itu tidak bersifat mutlak, terkait dengan sifat dan karakteristik tiap individu karyawan di PT. Askes Regional VI Jawa Tengah dan D.I.Y bagian sumber daya manusia & umum Semarang sangat heterogen.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut memang dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, tetapi tidak semuanya mutlak berlaku untuk semua karyawan, hal ini lebih karena alasan yang bersifat internal pribadi personal yang bersangkutan.

### **C. Pengertian PHK**

Dalam dunia kerja, kita lazim mendengar istilah Pemutusan Hubungan Kerja atau yang sering disingkat dengan kata PHK. PHK sering kali menimbulkan keresahan khususnya bagi para pekerja. Bagaimana tidak? Keputusan PHK ini akan berdampak buruk bagi kelangsungan hidup dan masa depan para pekerja yang mengalaminya. Bagaimana aturan Pemutusan Hubungan Kerja menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan?

Apa yang dimaksud dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan/majikan. Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri, pemberhentian oleh perusahaan atau habis kontrak.

Apa yang menyebabkan hubungan kerja dapat berakhir?

Menurut pasal 61 Undang – Undang No. 13 tahun 2003 mengenai tenaga kerja, perjanjian kerja dapat berakhir apabila :

- a. Pekerja meninggal dunia
- b. Jangka waktu kontak kerja telah berakhir
- c. Adanya putusan pengadilan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap
- d. Adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.

Jadi, pihak yang mengakhiri perjanjian kerja sebelum jangka waktu yang ditentukan, wajib membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar upah pekerja/buruh sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja.

Apa yang dimaksud dengan PHK sepihak oleh perusahaan/majikan?

Perusahaan dapat melakukan PHK apabila pekerja melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama (PKB). Akan tetapi sebelum mem-PHK, perusahaan wajib memberikan surat peringatan secara 3 kali berturut-turut. Perusahaan juga dapat menentukan sanksi yang layak tergantung jenis pelanggaran, dan untuk pelanggaran tertentu, perusahaan bisa mengeluarkan SP 3 secara langsung atau langsung memecat.



Semua hal ini diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan masing-masing. Karena setiap perusahaan mempunyai peraturan yang berbeda-beda.

Selain karena kesalahan pekerja, pemecatan mungkin dilakukan karena alasan lain. Misalnya bila perusahaan memutuskan melakukan efisiensi, penggabungan atau peleburan, dalam keadaan merugi/pailit. PHK akan terjadi karena keadaan diluar kuasa perusahaan.

Bagi pekerja yang diPHK, alasan PHK berperan besar dalam menentukan apakah pekerja tersebut berhak atau tidak berhak atas uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak. Peraturan mengenai uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak diatur dalam pasal 156, pasal 160 sampai pasal 169 UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

#### **D. Alasan PHK**

Menurut UU No. 13 tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan, pihak perusahaan dapat saja melakukan PHK dalam berbagai kondisi seperti di bawah ini:

##### **a. Pengunduran diri secara baik-baik atas kemauan sendiri**

Bagi pekerja yang mengundurkan diri secara baik-baik tidak berhak mendapat uang pesangon sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2. Yang bersangkutan juga tidak berhak mendapatkan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 tetapi berhak mendapatkan uang penggantian hak mendapatkan 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4.

Apabila pekerja tersebut mengundurkan diri secara mendadak tanpa mengikuti prosedur sesuai ketentuan yang berlaku (diajukan 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri) maka pekerja tersebut hanya mendapatkan uang penggantian hak. Tetapi kalau mengikuti prosedur maka pekerja tersebut mendapatkan uang pisah yang besar nilainya

berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dan pekerja yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) atau peraturan perusahaan.

- b. Pengunduran diri secara tertulis atas kemauan sendiri karena berakhirnya hubungan kerja

Bagi pekerja kontrak yang mengundurkan diri karena masa kontrak berakhir, maka pekerja tersebut tidak mendapatkan uang pesangon sesuai ketentuan pasal 154 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 juga uang pisah tetapi berhak atas penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4.

- c. Pengunduran diri karena mencapai usia pensiun.

Mengenai batasan usia pensiun perlu disepakati antara pengusaha dan pekerja dan dituangkan dalam perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan. Batasan usia pensiun yang dimaksud adalah penentuan usia berdasarkan usia kelahiran dan berdasarkan jumlah tahun masa kerja.

*Contoh :*

Seseorang pekerja dikatakan pensiun apabila sudah mencapai usia 55. Apabila seorang pekerja sudah mencapai usia 55 tahun maka secara otomatis dikategorikan pensiun walaupun masa kerjanya belum mencapai 25 tahun.

Tetapi sebaliknya walaupun usianya belum mencapai 55 tahun tetapi lama masa kerja sudah mencapai 25 tahun berturut-turut di perusahaan yang sama maka pekerja tersebut dikategorikan pensiun. Apa pun kategori pensiunnya, pekerja tersebut berhak mendapat uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak mendapat uang pisah.

d. Pekerja melakukan kesalahan berat

Kesalahan apa saja yang termasuk dalam kategori kesalahan berat?

1. Pekerja telah melakukan penipuan, pencurian, penggelapan barang dan atau uang milik perusahaan.
2. Pekerja memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
3. Pekerja mabuk, minum - minuman keras, memakai atau mengedarkan narkoba, psikotropika, dan zat aktif lainnya, dilingkungan kerja.
4. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja.
5. Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi, teman sekerja atau perusahaan dilingkungan kerja.
6. Membujuk teman sekerja atau perusahaan untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan Undang-undang.
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
8. Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau perusahaan dalam keadaan bahaya ditempat kerja.
9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara.
10. Melakukan perbuatan lainnya dilingkungan perusahaan yang diancam hukuman pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

Pekerja yang diputuskan hubungan kerjanya berdasarkan kesalahan berat hanya dapat memperoleh uang pengganti hak sedang bagi pekerja yang tugas dan fungsi tidak mewakili kepentingan perusahaan secara langsung, selain memperoleh uang pengganti, juga diberikan uang pisah yang besarnya diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, dan atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

- e. Pekerja ditahan pihak yang berwajib.

Perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap pekerja setelah 6 (enam) bulan tidak melakukan pekerjaan yang disebabkan masih dalam proses pidana. Dalam ketentuan bahwa perusahaan wajib membayar kepada pekerja atau buruh uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ditambah uang pengganti hak.

Untuk Pemutusan Hubungan Kerja ini tanpa harus ada penetapan dari lembaga Penyelesaian Hubungan Industrial tetapi apabila Pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum 6 (enam) bulan dan pekerja dinyatakan tidak bersalah, perusahaan wajib mempekerjakan kembali.

- f. Perusahaan/perusahaan mengalami kerugian

Apabila perusahaan bangkrut dan ditutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun, perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap pekerja.

Syaratnya adalah harus membuktikan kerugian tersebut dengan laporan keuangan 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akuntan publik. Dan perusahaan wajib memberikan uang pesangon 1 (satu) kali ketentuan dan uang pengganti hak.

- g. Pekerja mangkir terus menerus

Perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja apabila pekerja tidak masuk selama 5 hari berturut-turut tanpa keterangan tertulis yang dilengkapi bukti-bukti yang sah meskipun telah dipanggil 2 kali secara patut dan tertulis oleh perusahaan. Dalam situasi seperti ini, pekerja dianggap telah mengundurkan diri. Keterangan dan bukti yang sah yang menunjukkan alasan pekerja tidak masuk, harus diserahkan

paling lambat pada hari pertama pekerja masuk kerja dan untuk panggilan patut diartikan bahwa panggilan dengan tenggang waktu paling lama 3 hari kerja dengan di alamatkan pada alamat pekerja yang bersangkutan atau alamat yang dicatatkan pada perusahaan.

Pekerja yang di-PHK akibat mangkir, berhak menerima uang pengganti hak dan uang pisah yang besarnya dalam pelaksanaannya diatur dalam Perjanjian kerja, Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama.

h. Pekerja meninggal dunia

Hubungan kerja otomatis akan berakhir ketika pekerja meninggal dunia. Perusahaan berkewajiban untuk memberikan uang yang besarnya 2 kali uang pesangon, 1 kali uang penghargaan masa kerja, dan uang pengganti hak. Adapun sebagai ahli waris janda/duda atau kalau tidak ada anak atau juga tidak ada keturunan garis lurus keatas/kebawah selam tidak diatur dalam perjanjian kerja, Peraturan Perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama.

i. Pekerja melakukan pelanggaran

Di dalam hubungan kerja ada suatu ikatan antara pekerja dengan perusahaan yang berupa perjanjian kerja , peraturan perusahaan,dan Perjanjian Kerja Bersama yang dibuat oleh perusahaan atau secara bersama-sama antara pekerja/serikat pekerja dengan perusahaan, yang isinya minimal hak dan kewajiban masing-msing pihak dan syarat-syarat kerja, dengan perjanjian yang telah disetujui oleh masing-masing pihak diharapkan didalam implementasinya tidak dilanggar oleh salah satu pihak.

Pelanggaran terhadap perjanjian yang ada tentunya ada sangsi yang berupa teguran lisan atau surat tertulis, sampai ada juga yang berupa

surat peringatan. Sedang untuk surat peringatan tertulis dapat dibuat surat peringatan ke I, ke II, sampai ke III. masing-masing berlakunya surat peringatan selama 6 bulan sehingga apabila pekerja sudah diberi peringatan sampai 3 kali berturut-turut dalam 6 bulan terhadap pelanggaran yang sama maka berdasarkan peraturan yang ada kecuali ditentukan lain yang ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, Perjanjian kerja Bersama, maka perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja. Perusahaan berkewajiban memberikan uang pesangon 1 dari ketentuan, uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan dan uang pengganti hak yang besarnya ditentukan dalam peraturan yang ada.

- j. Perubahan status, penggabungan, pelemburan atau perubahan kepemilikan

Bagi pekerja yang diakhiri hubungan kerjanya karena alasan tersebut di atas maka :

1. Pekerja yang tidak bersedia melanjutkan hubungan kerjanya, pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 1 kali sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali sesuai pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapatkan uang pisah.
2. Perusahaan tidak bersedia menerima pekerja di perusahaannya maka bagi pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapat uang pisah.

- k. Pemutusan Hubungan Kerja karena alasan Efisiensi

Bagi pekerja yang mengakhiri hubungan kerjanya karena efisiensi maka pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan

pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak mendapatkan uang pisah.

Dalam hal apa, perusahaan dilarang melakukan Pemutusan Hubungan Kerja?

Perusahaan dilarang melakukan PHK dengan alasan :

1. Pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus-menerus
2. Pekerja berhalangan menjalankan pekerjaannya, karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
3. Pekerja menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya
4. Pekerja menikah
5. Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya
6. Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama
7. Pekerja mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan perusahaan, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama
8. Pekerja yang mengadukan perusahaan kepada yang berwajib mengenai perbuatan perusahaan yang melakukan tindak pidana kejahatan
9. Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan

10. Pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Apa yang dimaksud dengan pekerja yang mengundurkan diri?

Pekerja mengundurkan diri karena berbagai hal diantaranya pindah kerja ke tempat lain, berhenti karena alasan pribadi, dll. Pekerja dapat mengajukan pengunduran diri kepada perusahaan tanpa paksaan/intimidasi tapi pada prakteknya, pengunduran diri kadang diminta paksa oleh pihak perusahaan meskipun Undang-Undang melarangnya.

Untuk mengundurkan diri, pekerja harus memenuhi syarat :

1. Pekerja wajib mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya
2. Pekerja tidak memiliki ikatan dinas
3. Pekerja tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

Pekerja yang mengajukan pengunduran diri hanya berhak atas kompensasi uang pisah, uang penggantian hak cuti dan kesehatan dan biaya pengembalian ke kota asal penerimaan. Akan tetapi Undang – Undang tidak mengatur hak apa saja yg diterima pekerja yang mengundurkan diri, semua itu diatur sendiri oleh perusahaan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama. Pekerja yang berhenti karena kemauan sendiri tidak mendapat uang pesangon ataupun uang penghargaan, beda halnya dengan pekerja yang diPHK. Pekerja mungkin mendapatkan uang kompensasi lebih bila diatur lain lewat perjanjian kerja.

Apa yang dimaksud dengan pekerja yang habis masa kontraknya?

Pekerja yang habis masa kontraknya adalah pekerja yang hubungan kerjanya telah berakhir seperti yang tertera dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Apabila pekerja tidak melanggar peraturan perusahaan dalam



pelaksanaan PKWT ini, maka PHK yang terjadi termasuk kategori putus demi hukum. PHK semacam ini tidak mewajibkan perusahaan untuk memberikan uang pesangon, uang penghargaan maupun uang penggantian hak.

#### **E. Pemberian Pesangon, Uang Jasa Dan Ganti Rugi**

Perhitungan uang pesangon yang ditetapkan berdasarkan pasal 156 ayat 2 Undang – Undang no. 13 tahun 2003 adalah :

- a. Masa kerja kurang dari 1 tahun = 1 bulan upah
- b. Masa kerja 1 tahun atau lebih tetapi kurang dari 2 tahun = 2 bulan upah
- c. Masa kerja 2 tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 tahun = 3 bulan upah
- d. Masa kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 tahun = 4 bulan upah
- e. Masa kerja 4 tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 tahun = 5 bulan upah
- f. Masa kerja 5 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun = 6 bulan upah
- g. Masa kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 7 tahun = 7 bulan upah
- h. Masa kerja 7 tahun atau lebih tetapi kurang dari 8 tahun = 8 bulan upah
- i. Masa kerja 8 tahun atau lebih = 9 bulan upah

Bagaimana perhitungan uang penghargaan apabila terjadi PHK?

Perhitungan uang penghargaan berdasarkan pasal 156 ayat 3 Undang – Undang no. 13 tahun 2003 sebagai berikut :

- a. Masa kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun = 2 bulan upah
- b. Masa kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 tahun = 3 bulan upah
- c. Masa kerja 9 tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 tahun = 4 bulan upah
- d. Masa kerja 12 tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 tahun = 5 bulan upah
- e. Masa kerja 15 tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 tahun = 6 bulan upah
- f. Masa kerja 18 tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 tahun = 7 bulan upah
- g. Masa kerja 21 tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 tahun = 8 bulan upah
- h. Masa kerja 24 tahun atau lebih = 10 bulan upah.

Apa saja uang penggantian hak yang seharusnya diterima oleh pekerja apabila terjadi PHK?

Uang penggantian hak yang seharusnya diterima berdasarkan pasal 156 UU No.13/2003 :

- a. Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur;
- b. Biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ke tempat dimana pekerja/buruh diterima bekerja
- c. Penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% dari uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat
- d. Hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama

Apa saja komponen yang digunakan dalam perhitungan uang pesangon dan uang penghargaan?

Komponen upah yang digunakan sebagai dasar perhitungan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang pengganti hak yang seharusnya diterima yang tertunda, terdiri atas :

- a. Upah pokok
- b. Segala macam bentuk tunjangan yang bersifat tetap yang diberikan kepada pekerja dan keluarganya, termasuk harga pembelian dari catu yang diberikan kepada pekerja/buruh secara cuma-cuma, yang apabila catu harus dibayar pekerja dengan subsidi, maka sebagai upah dianggap selisih antara harga pembelian dengan harga yang harus dibayar oleh pekerja.

Berapa banyak uang pesangon, uang penghargaan, uang penggantian hak dan uang pisah yang diterima untuk berbagai jenis alasan PHK?

Untuk memudahkan, berikut adalah tabel banyaknya uang pesangon, uang penghargaan, uang penggantian hak dan uang pisah yang diterima untuk berbagai jenis alasan PHK :

<b>Jenis PHK</b>	<b>Uang Pesangon (X Gaji per bulan)</b>	<b>Uang Penghargaan (X Gaji per bulan)</b>	<b>Uang Penggantian Hak (X Gaji per bulan)</b>	<b>Uang Pisah (X Gaji per bulan)</b>
Pengunduran diri secara baik-baik			1X	
Pengunduran diri mengikuti prosedur 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri			1X	1X
Berakhirnya kontrak kerja waktu tertentu untuk pertama kali			1X	
Pekerja Mencapai Usia Pensiun Normal	2X	1X	1X	
Pekerja Meninggal Dunia	2X	1X	1X	
Pekerja Melakukan Kesalahan Berat			1X	1X
Pekerja Melakukan Pelanggaran Ringan	1X	1X	1X	
Perubahan Status, Penggabungan, Peleburan & Pekerja Tidak Bersedia	1X	1X	1X	
Perubahan Status,	2X	1X	1X	

Penggabungan, Peleburan & Pengusaha Tidak Bersedia				
Perusahaan Tutup Karena Merugi	1X	1X	1X	
Perusahaan melakukan efisiensi	2X	1X	1X	
Perusahaan Pailit	1X	1X	1X	
Pekerja Mangkir Terus-Menerus			1X	1X
Pekerja Sakit Berkepanjangan dan cacat akibat kecelakaan kerja	2X	2X	1X	
Pekerja ditahan oleh pihak berwajib		1X	1X	

Apakah peraturan mengatur mengenai jangka waktu pengunduran diri?

Dalam Pasal 162 ayat (3) Undang – Undang No. 13 tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan diatur mengenai syarat bagi pekerja/buruh yang mengundurkan diri adalah:

- mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri;
- tidak terikat dalam ikatan dinas; dan
- tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri.
- Syarat pengunduran diri pekerja ini juga dapat dilihat dalam Pasal 26 ayat (2) Kepmen Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 78/2001 tentang

Perubahan Kepmenaker No. 150/2000 tentang PHK, Pesangon, dan lainnya yang berbunyi:

- e. pekerja/buruh mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis dengan disertai alasannya selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri;
- f. pekerja/buruh tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri;
- g. pekerja/buruh tidak terikat dalam Ikatan dinas.

Dalam waktu paling lambat 14 hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri (tanggal terakhir bekerja), pengusaha harus memberikan jawaban atas permohonan pengunduran diri tersebut. Dan dalam hal pengusaha tidak memberi jawaban dalam batas waktu 14 hari, maka pengusaha dianggap telah menyetujui pengunduran diri secara baik tersebut (Pasal 26 ayat [3] dan [4] Kepmenakertrans 78/2001).

Dari ketentuan-ketentuan tersebut di atas dapat kita lihat bahwa hukum ketenagakerjaan Indonesia menetapkan permohonan pengunduran diri paling lambat/setidaknya harus sudah diajukan 30 hari atau sering dikenal dengan “*one month notice*” sebelum tanggal pengunduran diri/tanggal terakhir bekerja. Sehingga, UUK maupun Kepmenakertrans tidak menetapkan batas maksimal permohonan pengunduran diri diajukan tapi justru menetapkan paling lambat 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri.

Apa syarat dan ketentuan mengenai pengunduran diri secara sukarela?

Pasal 162 ayat [3] UU No.13/2003 mengenai Ketenagakerjaan, menyatakan bahwa syarat dan ketentuan untuk melakukan pengunduran diri adalah :

1. Permohonan disampaikan selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum off (tidak lagi aktif bekerja). Hal ini dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada pengusaha untuk mencari pengganti yang baru

dan/atau melakukan transfer of knowledge bagi karyawan baru (pengganti);

2. Tidak ada sangkutan “ikatan dinas”;
3. Harus tetap bekerja sampai hari yang ditentukan (maksimal 30 hari).

Apakah pekerja yang mengundurkan diri berhak mendapatkan uang pesangon dan/atau uang penghargaan?

Dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tidak diatur mengenai “hak pesangon” bagi pekerja yang mengundurkan diri secara sukarela. Hak pesangon yang dimaksud disini adalah uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja.

Namun, bagi karyawan yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri hanya berhak atas Uang Penggantian Hak (Pasal 162 ayat (1) UU No.13/2003).

Berdasarkan ketentuan Pasal 156 ayat (4) UU No.13/2003, Uang Penggantian Hak meliputi:

1. Hak cuti tahunan yang belum diambil (belum gugur) saat timbulnya di masa tahun berjalan, perhitungannya:  $\frac{1}{25} \times (\text{upah pokok} + \text{tunjangan tetap}) \times \text{sisa masa cuti yang belum diambil}$ .
2. Biaya ongkos pulang ke tempat (kota) di mana diterima pada awal kerja (beserta keluarga).
3. Uang penggantian perumahan/pengobatan 15%\* dari UP dan UPMK (berdasarkan Surat Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi kepada para Kepala Dinas yang bertanggung jawab di bidang Ketenagakerjaan No. 600/MEN/SJ-HK/VIII/2005 tanggal 31 Agustus 2005).

\*Catatan: Uang ini tidak didapatkan bagi yang resign (mengundurkan diri secara sukarela), karena faktor perkaliannya (yakni Uang pesangon dan Uang Penghargaan Masa Kerja) nihil. Sehingga:  $15\% \times \text{nihil} = \text{nol}$ .

Hal-hal lain yang timbul dari perjanjian (baik dalam perjanjian kerja, dan/atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama), seperti bonus, insentif dan lain-lain yang memenuhi syarat.

Hak Penggantian Hak di atas hanya dapat diperoleh jika syarat dan ketentuan mengenai pengunduran diri (resign) dipatuhi dan/atau dipenuhi. Maksudnya hak atas Uang Penggantian Hak hanya dapat diberikan jika syarat dan ketentuan mengenai pengunduran diri sudah dijalankan sesuai ketentuan. Walaupun pengusaha dapat melepaskan haknya jika pekerja menyimpang dari ketentuan dimaksud, khususnya mengenai jangka waktu 30 hari sebelum benar-benar off (tidak lagi aktif bekerja) atau melepaskan haknya atas ikatan dinas.

## **BAB IX**

### **AUDIT SDM**

#### **A. Pengertian Audit SDM**

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi dalam perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut. Dari hasil audit dapat diketahui apakah kebutuhan potensial SDM perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas SDM yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya.

#### **B. Manfaat Audit SDM**

Ada beberapa manfaat dari audit SDM, antara lain

1. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM.
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM
6. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan dalam praktik SDM
8. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif
9. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM
10. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM

#### **C. Tujuan Audit SDM**

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dilakukannya audit tersebut, yaitu :



1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM

#### **D. Objek Audit SDM**

Aspek SDM yang dapat diaudit cukup luas, karena SDM itu sendiri mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengembangan, fungsi pemeliharaan, fungsi informasi, fungsi penghargaan dan penghukuman, serta fungsi peningkatan kinerja. Dengan demikian jika dirinci, obyek yang dapat diaudit adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan: *Manpower Planning, Manpower Recruitment, Manpower Fulfillment, Sourcing Candidate.*
2. Fungsi Pengembangan: *Training, Development, Coaching, Mentoring.*
3. Fungsi Pemeliharaan: *Industrial Relation, Corporate Social Responsibility.*
4. Fungsi Informasi & Teknologi: *Personnel Data Base, Sistem Informasi Manajemen SDM (HRIS).*
5. Fungsi Penghargaan dan Penghukuman: *Compensation & Benefit, Reward, Termination, Punishment.*
6. Fungsi Peningkatan kinerja: *Performance Management System, Pay for Performance.*

Aspek diatas merupakan sisi *Hard Capabilities Organization* karena masih banyak berkuat dalam hal sistem dan prosedur. Perkembangan selanjutnya yang bisa menjadi pertimbangan audit adalah mengaudit aspek *Soft Organization*, antara lain:

- a. Budaya Organisasi
- b. Audit Competency Staff SDM
- c. Audit kepuasan terhadap fungsi SDM

#### **E. Ruang Lingkup Audit SDM**

Dalam pelaksanaan audit SDM untuk mendukung jalannya kegiatan-kegiatan SDM perlu dilakukan pembatasan terhadap aspek yang akan di audit. Secara garis besar, prospek audit SDM dilakukan terhadap fungsi SDM yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan SDM yang dimulai dari perencanaan SDM, perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan evaluasi kinerja SDM (Handoko, 1997).

Menurut Sherman & Bohlander, audit SDM memberikan peluang untuk:

1. Menilai efektivitas fungsi SDM
2. Memastikan ketaatan terhadap hukum, kebijakan, perturan dan prosedur
3. Menetapkan pedoman untuk penetapan standar
4. Memperbaiki mutu staf SDM
5. Meningkatkan citra dari fungsi SDM
6. Meningkatkan perubahan dan kreatifitas
7. Menilai kelebihan dan kekurangan dari fungsi SDM
8. Memfokus staff SDM pada masalah masalah penting
9. Membawa SDM lebih dekat pada fungsi fungsi yang lain.

#### **F. Instrumen-Instrumen Audit SDM**

Dalam pengumpulan informasi tentang aktifitas-aktifitas SDM, ada beberapa instrumen yang dapat membantu dalam menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, diantaranya:

1. *Wawancara*, wawancara dengan karyawan dan manajer adalah suatu sumber informasi mengenai aktivitas sumber daya manusia. Komentar mereka membantu tim audit mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan-tindakan yang harus diambil oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Demikian juga, sumbang saran manajer dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan mereka servis yang lebih baik.

2. *Kuesioner*, karena wawancara itu menyita waktu dan mahal serta kerap hanya terbatas pada sedikit orang, banyak departemen sumber daya manusia yang menggunakan kuesioner-kuesioner untuk memperluas lingkup riset mereka. Selain itu, kuisisioner juga dapat memberikan jawaban-jawaban yang lebih terbuka dibandingkan wawancara tatap muka.
3. *Informasi Eksternal*, informasi adalah alat sentral dari tim audit. Perbandingan-perbandingan luar memberikan kepada tim audit suatu perspektif terhadapnya aktivitas-aktivitas perusahaan dapat dinilai.
4. Analisis Catatan
5. Eksperimen-Eksperimen Riset
6. Audit-Audit Internasional

#### **G. Kegiatan-Kegiatan Auditor**

Tiga bidang utama yang difokuskan pada Audit Sumber Daya Manusia terdiri atas *policy/management audit*, *performance/operasional audit*, dan *financial audit*.

##### **1. Policy/Management Audit**

Penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independent, berorientasi ke masa depan terhadap: keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang sudah ditetapkan serta pencapaian sosial objektif.

##### **2. Performance/Operasional Audit**

Merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis yang dilaksanakan secara objective dan independent berorientasi atas masa depan untuk semua kegiatan yang ada dalam suatu perubahan yang utamanya dalam bidang SDM.

##### **3. Financial Audit**

Mempunyai orientasi pengujian/penilaian secara independent dan objectif atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan untuk memberikan

perlindungan keamanan asset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan internal control yang di tetapkan. Audit ini sendiri dapat dilakukan dalam beberapa situasi, diantaranya:

- a. ketika dirasa diperlukan oleh manajemen puncak
- b. ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa untuk dilakukan suatu tinjauan
- c. ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam suatu dunia usaha yang memaksa untuk melakukan konsiderasi ulang manajemen SDM
- d. ketika seorang manajer baru yang merasa bertanggung jawab atas Dep. SDM
- e. ketika suatu keinginan spesialis SDM untuk meningkatkan praktek dan sistem SDM perusahaan.

#### **H. Proses Audit**

Proses audit terdiri atas enam langkah:

1. Mengkomunikasikan gagasan dan makna audit SDM dan menekankan berbagai manfaat yang dapat diperoleh, serta mendapatkan dukungan manajemen puncak.
2. Memilih personalia dengan berbagai ketrampilan dan menyusun tim audit, serta memberikan pelatihan yang dibutuhkan.
3. Mengumpulkan data dari berbagai jenjang, fungsi dan unit yang berbeda dalam organisasi.
4. Menyiapkan laporan audit bagi para manajer lini dan evaluasi departemen SDM.
5. Membahas laporan dengan para manajer pengoperasian terkait yang kemudian menindaklanjuti hasil evaluasi.
6. Memasukkan berbagai tindakan korektif ke dalam proses penetapan sasaran operasi organisasi regular.

**BAB X**  
**PERAN STRATEGI SDM**  
**DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL**

**A. Peran Strategi SDM dalam Menghadapi Persaingan Global**

Perdagangan bebas tidak hanya terbatas pada ASEAN, tetapi antar negara-negara di dunia. Untuk mengantisipasi perdagangan bebas ditingkat dunia, para pemimpin negara ASEAN pada tahun 1992 memutuskan didirikannya AFTA ( *ASEAN FreeTrade Area* ) yang bertujuan meningkatkan keunggulan bersaing regional karena produksi diarahkan pada orientasi pasar dunia melalui eliminasi tarif/bea maupun menghilangkan hambatan tarif. Tarif diperkirakan akan berkisar sekitar 0-5 persen, berarti relatif sangat rendah. Pada tahun 2000, terdapat 53.294 produk dalam IL ( *inclusion list* ) yang merupakan kurang lebih 83 dari semua produk ASEAN.

Globalisasi ekonomi dan sistem pasar bebas dunia menempatkan Indonesia bagian dari sistem tersebut. Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta orang akan merupakan pangsa pasar yang potensial. Fakta menunjukkan bahwa akhir-akhir ini Indonesia “kebanjiran” barang-barang luar negeri seperti Cina, Taiwan , dan Korea yang relatif murah harganya. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan Indonesia tidak hanya bersaing dengan perusahaan di dalam negeri namun mereka mau tidak mau harus bersaing dengan perusahaan Multinasional dan perusahaan-perusahaan dari negara lain. Kottel ( 1992 ) mengingatkan bahwa globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Strategi yang tepat harus diaplikasikan untuk meraih keberhasilan melalui memanfaatkan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif. Tanpa ada kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi SDM, maka hampir pasti perusahaan tersebut akan menghadapi kesulitan.

## B. Globalisasi dan SDM

Globalisasi bisnis terus tumbuh karena adanya pengaruh-pengaruhnya seperti perubahan populasi, ketergantungan ekonomi, perserikatan regional, dan kompetensi komunikasi global. SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. (Buku Human Resources Management, Robert L. Mathis- John H. Jackson, Chapter 1)

Istilah globalisasi sebenarnya sudah sering dipergunakan sejak beberapa tahun lalu. Namun, implikasi globalisasi pada manajemen SDM tampaknya masih kurang diperhatikan secara proposional karena tolok ukur keefektifannya kurang memiliki keterkaitan langsung dengan strategis bisnis. Fakta menunjukkan bahwa peranan manusia dalam menunjang pengimplementasian suatu strategi perusahaan, SBU ( Strategic Business Unit ) maupun fungsional sangat penting dan menentukan. Alat ukur keefektifan organisasi dan aktivitas sumber daya manusia perlu dirancang secara profesional. *Capital intellectual* dan pengukurannya akhir-akhir ini sering dipertimbangkan sebagai alternatif yang menjanjikan kendati pengimplementasiannya tidak semudah yang diperkirakan.

Capra ( 1997 ) mengemukakan bahwa pergeseran paradigma mekanistik ke paradigma holistik akan terus berjalan dengan sendirinya. Optimilisasi keuntungan bukan merupakan penekanan utama karena banyak faktor lain seperti misalnya SDM dan ikut menentukan kelangsungan hidup perusahaan.

Globalisasi adalah suatu kenyataan dan akan mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada kebanyakan aspek bisnis di Indonesia. Untuk memenangkan persaingan di pasar global, perusahaan harus berupaya antara lain dalam layanan yang luar biasa pada pelanggan, pengembangan kemampuan-kemampuan baru, produk baru yang inovatif, komitmen karyawan/wati, pengelolaan perubahan melalui kerja sama kelompok. Perusahaan dituntut berpikir global ( *think globally dan act locally* ) serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan.

Kenyataan menunjukkan bahwa lebih dari seratus ribu lowongan pekerjaan di Indonesia tidak terisi. Hal tersebut disebabkan antara lain karena

ketidaksesuaian antara *job requirements* dengan kompetensi calon. Tenaga profesional asing masih banyak dipekerjakan untuk menduduki posisi-posisi tertentu terutama di perusahaan besar yang berorientasi Internasional. Bahkan tidak tertutup kemungkinan bahwa akan lebih banyak lagi *expatriate*. Menurut BPS (2000), pada tahun 1999 dari 1,2 juta pencari kerja yang memenuhi persyaratan untuk 0,5 juta lowongan kerja hanya 0,4 juta orang. Hal ini jelas memberi indikasi terjadi suatu mismatch antara kompetensi calon karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Pada tahun 2000 terdapat sekitar 141,2 juta tenaga kerja yang sekitar 61,50 persen berada di pulau Jawa. Kendati, menurut BPS, tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) merupakan ukuran yang menggambarkan jumlah angkatan kerja untuk setiap 100 tenaga kerja mengalami sedikit kenaikan dari 67,22 persen (1999) menjadi 67,75 persen pada tahun 2000 yang mengidentifikasi sedikit kenaikan mutu SDM, kita masih harus berupaya keras meningkatkan mutu SDM dengan membandingkannya minimal dengan mutu tenaga kerja di Asia Tenggara misalnya dengan Singapura dan Malaysia.

Taylor ( 1994 ) mengemukakan beberapa tindakan yang harus dilakukan dalam melakukan transformasi organisasi agar berhasil dan siap menghadapi masalah-masalah di masa depan yaitu :

- a. *Stretch goals* yang mensyaratkan bahwa sasaran harus spesifik dan dapat diukur.
- b. Visi masa depan.
- c. Struktur yang ramping.
- d. Budaya baru yang mengacu pada profesionalisme, keterbukaan dan kerjasama kelompok.
- e. Berorientasi pada mutu atau layanan berkelas dunia.
- f. Manajemen prestasi; mensyaratkan setiap individu memberikan produk berkualitas dan layanan yang memuaskan.
- g. Inovasi menyeluruh.
- h. Kemitraan dan jaringan kerja.

### C. Strategi Sumber Daya Manusia

Randal Schuler (1994), mendefinisikan strategi sumber daya manusia sebagai berikut :

*..... getting the strategy of the bussiness implemented affectively ..... getting everybody from the top of the human organization ti the bottom doing things that make the bussiness successful.*

Mengacu pada definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi SDM berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU ( Strategy Business Unit ) dan juga strategi fungsional. Ketidaksesuaian antara strategi SDM dan strategi perusahaan akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Sebaliknya kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi SDM perlu diupayakan mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi penting, perubahan-perubahan sosial, degrafis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecendrungan perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan.

Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Sebab itu *network structure* dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas dan belajar berkesinambungan ( *continuous learning* ) akan merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin survive dan berkembang.

Desain SDM berkaitan dengan desain pekerjaan yang mengacu pada JCM (*Job Characteristic Model*). Hackman and Oldham (1976) mengemukakan bahwa JCM terdiri dari *task identity, task significance, task variety, authority, dan feedback* yang berimplikasi pada struktur organisasi. Dalam mendesain pekerjaan perlu juga dipertimbangkan kompetensi, motivasi dan nilai-nilai karyawan.



Pendidikan berperan besar dalam meningkatkan mutu SDM sebab itu mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Kurikulum dan sistem belajar mengajar perlu ditinjau kembali dan ditingkatkan. Pelatihan-pelatihan yang efektif perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas SDM.

Aset SDM yang perlu dievaluasi adalah bobot/kualitas dan potensi SDM yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan SDM, sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang ada baik yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman SDM. Berkaitan dengan aset SDM suatu perusahaan, dalam menyusun strategi SDM perlu dievaluasi sejauh mana elemen-elemen organisasi sudah sesuai strategi korporat, SBU, visi, misi, sasaran perusahaan. Disamping perlu dirancang suatu alat ukur (*human resource measurement*) untuk mengetahui mutu dan kuantitas SDM, potensi SDM serta keterkaitan strategi SDM dengan *performance* perusahaan. IGM Mantera, misalnya mengemukakan pengukuran keberhasilan karyawan berdasarkan jenis ketrampilan yaitu :

1. Untuk ketrampilan profesional dipergunakan *vitality index*.
2. Untuk ketrampilan manajerial diukur dari kesiapan suksesi.

Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan 4 faktor sebagai berikut :

1. Tingkat strategis, antara lain misi, visi dan sasaran organisasi.
2. Faktor internal SDM, antara lain : aset SDM, kualifikasi SDM, aktivitas SDM : pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan-kebijakan SDM.
3. Faktor-faktor eksternal, antara lain demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja dan isu Internasional (misalnya : HAM dan ekologi).
4. Faktor organisasional, antara lain struktur, strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi SDM.

#### D. Pertimbangan Konseptual dalam Memilih Strategi SDM

Organisasi yang belajar (*learning organization*) merupakan salah satu pendekatan yang tepat dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mengantisipasi masa depan. Komitmen dan kemauan belajar semua tingkat karyawan/wati merupakan dasar organisasi unggul masa depan. *Learning organization* membahas 5 komponen dasar sebagai berikut :

- a. *Personal mastery* membahas suatu penguasaan terpadu dan tuntas suatu pengetahuan dan ketrampilan tertentu.
- b. *Mental models* memberi dorongan yang kuat terhadap tindakan karyawan. Trust merupakan kunci seseorang dalam membangun organisasi pembelajar. Komponen ini memberikan suatu arah cara bertindak.
- c. *Shared vision* merupakan suatu kekuatan atau dorongan agar karyawan secara bersama-sama komit dan mau belajar secara terus-menerus.
- d. *Team learning* merupakan proses pengembangan individu melalui kelompok kerja dengan cara dialog dan diskusi.
- e. *Systems thinking* merupakan salah satu komponen yang menyatukan dan memadukan komponen-komponen lain membentuk suatu kesatuan yang bermakna.

Akhir-akhir ini tindakan *downsizing* menjadi sangat populer dan bahkan sering dilakukan tanpa pertimbangan yang matang sehingga berakibat fatal karena banyak karyawan yang tetap di perusahaan menjadi kurang bermotivasi. Sonnenfeld dan Peiperl ( 1991 ) mengembangkan suatu model tipologi perusahaan dan implikasinya pada strategi SDM sebagai berikut :

- a. **Fortress.** Perusahaan menekankan pada kelangsungan hidup. Keamanan terhadap pekerjaan kurang bahkan tidak dijamin. Misalnya hotel, *retailing*. Strategi SDM adalah *retrenchment*. Berada dalam lingkungan yang sangat kompetitif sehingga implementasi strategi kurang sistematis dan konsisten.
- b. **Academy.** Perusahaan menekankan pada spesialisasi jabatan. Pada umumnya perusahaan ini cenderung merekrut *fresh graduate* kemudian diarahkan dan dibina menjadi specialist pada pekerjaan tertentu. Kendati

perusahaan berorientasi pada pembinaan karyawan dari awal, perusahaan kadang-kadang juga merekrut *outsider* untuk posisi tertentu.

- c. **Club.** Perusahaan ini menekankan loyalitas, komitmen, senioritas dan pengalaman. Pada **club**, para manajernya cenderung *generalist*, sebab itu strategi SDM cenderung berorientasi pada retensi, pemeliharaan, dan kontribusi kelompok. Perusahaan bertipologi ini berupaya meningkatkan keefisienannya dalam mengendalikan biaya, memelihara mutu, dan mengutamakan layanan pada pelanggan.
- d. **Baseball-Team.** Perusahaan menekankan pada inovasi. Kreativitas memegang peranan penting dalam perusahaan ini. Penilaian prestasi lebih berorientasi pada hasil.

Mengacu pada setiap tipologi, perusahaan perlu mempersiapkan strategi SDM yang efektif dengan mempertimbangkan antara lain penanaman budaya perusahaan yang sesuai, mengimplementasi aktivitas SDM yaitu pengadaan, pemeliharaan, pelatihan, dan pengembangan secara tepat. Strategi SDM masa depan harus mendukung inovasi- *continuous innovativeness* dan *long-term employment oriented human resources strategy*—untuk menjawab tuntutan pelanggan antara lain menghendaki faktor-faktor mutu, fungsi, harga, layanan, dan kecepatan layanan.

#### **E. Aktivitas SDM dalam Menghadapi Bisnis “Global”**

Dengan mengacu pada karakteristik bisnis masa depan (globalisasi), serta memperhatikan masalah-masalah SDM yang dihadapi oleh perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasi strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain sebagai berikut :

1. Prediksi SDM perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian SDM.
2. Rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan misalnya kreativitas kemampuan

berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan dan kemauan belajar terus-menerus.

3. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajiban karyawan secara saksama. Kompensasi yang didasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif atau tunjangan harus dipertimbangkan dengan seksama dan berdasarkan prestasi.
4. Memperhatikan faktor-faktor eksternal – strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis dan lain-lain.
5. Kesimpulan

Dengan dimulainya perdagangan bebas yang antara lain : diawalinya realisasi persetujuan AFTA, pemerintah dan pelaku bisnis harus siap menghadapinya dengan mempersiapkan strategi bisnis dan khususnya SDM agar mampu bersaing dalam skala dunia.

Ditingkat makro, dalam menghadapi tantangan globalisasi perusahaan atau pelaku bisnis, pemerintah, dan akademisi perlu mengembangkan tenaga kerja nasional melalui program-program terpadu dan nyata seperti misalnya penyusunan kurikulum pendidikan yang mengacu pada dunia usaha, dan pemberian pelatihan-pelatihan praktis. Kendati cukup berat, kita harus optimis dan segera menentukan dan menjalankan strategi yang tepat dalam meningkatkan mutu SDM/tenaga kerja ditingkat nasional kita agar kita tidak tertinggal jauh dalam percaturan bisnis dunia.

#### **F. Kondisi SDM Aparatur Saat ini**

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan. Potret SDM aparatur saat ini yang menunjukkan profesionalisme rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan aparatur, tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, kurang kreatif dan inovatif, bekerja berdasarkan juklak dan juknis serta mungkin masih banyak potret negatif lainnya yang intinya menunjukkan bahwa aparatur di Indonesia masih lemah.

Gambaran tersebut memberikan dorongan bagi kita untuk melakukan perubahan pada SDM aparatur Indonesia (kita sebut dengan istilah Reformasi Birokrasi). Reformasi telah melahirkan berbagai perubahan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan, salah satunya adalah perubahan sistem pemerintahan daerah sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Perubahan mendasar pada undang-undang ini terletak pada paradigma yang digunakan, yaitu dengan memberikan kekuasaan otonomi melalui kewenangan-kewenangan untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya, khususnya kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, dengan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam kerangka Negara Kesatuan RI.

Melalui undang-undang ini Bangsa Indonesia telah mengambil langkah untuk meninggalkan paradigma pembangunan sebagai pijakan pemerintah untuk beralih kepada paradigma pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Perubahan paradigma ini tidak berarti bahwa Pemerintah sudah tidak lagi memiliki komitmen untuk membangun, tetapi lebih pada meletakkan pembangunan pada landasan nilai pelayanan dan pemberdayaan

Terjadinya perubahan sistem pemerintahan daerah tersebut berimplikasi pada perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Perubahannya yang paling mendasar adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, SDM aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki

wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lahirnya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan SDM aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Manajemen pelayanan pada sektor publik sebagai suatu keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dituntut memiliki karakteristik, memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya, memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani memiliki tujuan social serta akuntabel pada publik. Sejalan dengan perkembangan manajemen penyelenggaraan negara, dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima dan berkualitas, paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) yang dicirikan dengan lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan, pemberdayaan masyarakat, serta menerapkan sistem kompetisi dan pencapaian target yang didasarkan pada visi, misi, tujuan, dan sasaran. Pada prinsipnya, di dalam diri setiap aparatur pemerintah melekat peran, tugas, dan tanggung jawab yang dilandasi oleh nilai, kode etik, dan moral.

Pelayanan publik adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik di pusat, di daerah, BUMN, dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan (kepuasan) masyarakat sesuai peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Seiring dengan berlakunya otonomi daerah, maka tingkat pelayanan di tingkat lokal akan sangat benar-benar bisa dirasakan oleh masyarakat di dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Ini berarti bahwa SDM aparatur merupakan sebagian dari keseluruhan elemen system pelayanan publik yang

begitu luas dan kompleks, karena tugas dan fungsi SDM aparatur yang begitu penting dan strategis. Dewasa ini, fungsi SDM aparatur menjadi lebih kompleks tidak sekedar fungsi pengaturan, pengelolaan, dan pengendalian saja, akan tetapi lebih berorientasi pada fungsi pemberdayaan (*empowering*), kesempatan (*enabling*), keterbukaan (*democratic*), dan kemitraan (*partnership*) dalam pengambilan keputusan, pembuatan dan pelaksanaan kebijakan dalam upaya pelayanan publik.

Tugas pokok dan fungsi dari SDM aparatur pada intinya adalah menjadi pelayan masyarakat yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat; menjadi stabilisator yaitu sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa; menjadi motivator yaitu memberdayakan masyarakat agar terlibat secara aktif dalam pembangunan; menjadi innovator dan creator yaitu menghasilkan inovasi-inovasi baru dalam pelayanan masyarakat agar menghasilkan pelayanan yang baru, efektif dan efisien dan menjadi inisiator yaitu selalu bersemangat mengabdikan dengan berorientasi pada fungsi pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat yang dilandasi dengan keikhlasan dan ketulusan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tersebut, tentu saja perlu diperhatikan hak dari aparatur itu sendiri, yaitu mendapatkan kehidupan yang sejahtera baik dari aspek material maupun spiritual.

#### **G. Kualifikasi SDM Yang Diperlukan Masa Depan**

Tuntutan kebutuhan masyarakat yang akan datang ditandai dengan dominasi teknologi komunikasi, sebagian besar pekerjaan terletak pada sektor jasa dan informasi. Informasi merupakan kekuatan dan kekuasaan pada zaman pasca modern. Dunia sedang bergulat dalam masa transisi menuju ekonomi jasa. Teknologi komunikasi menghilangkan batas ruang dan waktu. Pertukaran informasi di antara penduduk dunia berlangsung dengan cepat dalam jumlah yang banyak. Manusia harus bereaksi dengan cepat, padahal alternatif yang tersedia sangat beragam. Karena luasnya perubahan yang terjadi seluruh aspek kehidupan

kita terpengaruh keluarga, pekerjaan, pendidikan, rekreasi, bahkan kehidupan beragam.

Manusia dikatakan sehat secara psikologis bila dapat memberikan reaksi yang tepat pada lingkungannya, bila ia bias menyesuaikan diri dengan baik, memiliki kemampuan beradaptasi memberikan kesan bahwa ia mampu memahami dan mengendalikan lingkungan.

Jadi orang yang matang atau memperhatikan mutu unjuk kerja yang tinggi tidak hanya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengerjakan tugas, tapi juga memiliki rasa kepercayaan pada diri sendiri dan merasa baik dari apa yang dilakukannya. Mampu mengadakan segala perubahan karena salah satu ciri kehidupan adalah perubahan. Mereka yang tidak mengikuti perubahan zaman akan tinggal menjadi manusia yang konservatif dan menghalangi kemajuan. Personil yang memiliki mutu unjuk kerja tinggi akan lebih peka (sensitif) terhadap nilai-nilai yang sifatnya rohani atau spiritual, pertumbuhan kepribadian tidak menyimpang dengan norma.

#### **H. Strategi Pengembangan SDM melalui Pendidikan dan Pelatihan**

Dari sudut pandang langsung organisasi, pengembangan seseorang di tempat kerja dapat membantunya untuk secara lebih kompeten melakukan pekerjaannya. Ini akan makin meningkatkan produktivitasnya sendiri dan produktivitas organisasi tersebut. Pengembangan staf yang ada pun jauh lebih murah daripada merekrut dan mendidik karyawan-karyawan baru. Berinvestasi dalam orang dan pengembangannya akan mengurangi biaya operasi organisasi dan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih besar. Jawaban yang paling sederhana dari pertanyaan mengapa pelatihan dan pengembangan tenaga kerja harus dikembangkan adalah jika perusahaan tidak mengembangkannya, maka perusahaan akan kehilangan karyawannya.

Organisasi yang tidak memberi harapan bagi orang-orang yang mempunyai keterampilan kemungkinan hanya akan memiliki staf yang tidak



terampilan dan tidak dapat diandalkan. Dalam kata – kata yang lebih positif, manusia yang berkembang adalah sumber yang lebih berharga.

Pengembangan sering diartikan pelatihan dan terlalu sering pelatihan itu berarti kursus. Namun, sebenarnya pengembangan adalah suatu proses yang jauh lebih luas dan lebih kaya daripada hanya mengikuti kursus pelatihan. Belajar seumur hidup yang sesungguhnya dapat terjadi dalam bentuk berbagai cara, lingkungan social, hubungan dan pembicaraan.

Untuk pembinaan serta pengembangan sumber daya manusia diperlukan suatu strategi tertentu, sehingga hasil yang diharapkan bisa tercapai. Henry Mintzberg yang menjelaskan bahwa, *A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's goals, policies, and action sequences into a cohesive whole.* (Henry Mintzberg, 1982:5). Farky Gaffar menegaskan bahwa strategi adalah mekanisme organisasi yang menjabarkan visi secara operasional dan menterjemahkan kebijaksanaan dalam bentuk tindakan nyata. Strategi adalah cara yang tepat untuk melaksanakan kebijakan (1994:7).

Strategi yang dapat ditempuh dalam pembinaan pengembangan SDM dalam manajemen dimulai dari pengkajian kebutuhan (*need assesment*) untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pendidikan, evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi pendidikan dan pelatihan. Mengembangkan kerja sama dengan pihak pemakai untuk mendukung pelaksanaan pendidikan dan pelatihan merupakan strategi yang cukup penting. Kegiatan tersebut akan dibahas satu persatu berikut ini.

#### 1. Pengkajian Kebutuhan (Need Assesment)

Salah satu kegiatan dalam pengkajian ini adalah mengkaji mutu unjuk kerja personil. Agar perencanaan pendidikan dan pelatihan mencapai sasaran, maka organisasi pemakai perlu mengkaji mutu unjuk kerja personil di lingkungannya secara komprehensif. Daniel L. Stufflebeam dkk (1985:6-7)

mengemukakan beberapa definisi kebutuhan dalam mengkaji kebutuhan adalah sebagai berikut:

Kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan bukan hanya dilakukan secara kuantitatif tapi perlu dilakukan secara komprehensif yakni dengan mengkaji dan menginventarisasi mutu unjuk kerja personil yang ada sekarang dengan yang seharusnya untuk mampu menyelesaikan pekerjaan.

## 2. Persiapan dan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan memerlukan persiapan. Di antara persiapan itu adalah membuat kebijakan pertemuan dengan penatar, membuat jadwal, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar.

Untuk membuat persiapan pendidikan dan pelatihan Diklat perlu mengadakan pertemuan dengan seluruh penatar. Kita tidak boleh berasumsi bahwa silabi sudah cukup memadai untuk pegangan menyampaikan materi. Pertemuan dengan seluruh penatar pada dasarnya untuk mencegah terlalu jauh menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi di antara adanya pertemuan bersama semua gerak langkah terkoordinasi dengan baik.

Pertumbuhan kepribadian (*personal growth*) diharapkan tumbuh sikap yang positif terhadap keseluruhan tugas pengabdianya, dan kedewasaan bertindak. Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang pemimpin. Penampilan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi stafnya. Peserta sebagai input diasumsikan sudah memiliki (K) *Knowledge*: Pengetahuan, (S) *Skill*: Ketrampilan, dan (A) *Attitude*: Sikap. Setelah selesai mengikuti pendidikan diharapkan lebih menekankan pada perubahan *Attitude* (Sikap), setelah itu *Skill* (Ketrampilan), dan terakhir memiliki *knowledge* (pengetahuan). Upaya untuk menguasai KSA menjadi ASK tidak hanya dalam semboyan tapi diwujudkan dalam setiap penyampaian aspek kurikulum, dengan terintegratif dalam setiap proses belajar mengajar. Aspek tersebut memang tidak terlihat secara eksplisit dalam kurikulum, aspek tersebut

seakan-akan tersembunyi di dalam setiap piranti, dan nyata hingga tidak perlu penyampaian secara monolitik.

- a. Performance instruktur mencakup aspek-aspek:
  1. Kemampuan profesional,
  2. Kemampuan sosial,
  3. Kemampuan personal.
- b. Ketiga standar umum ini sering dijabarkan sebagai berikut:

(Johnson, 1980). Kemampuan profesional seorang pelatih atau instruktur meliputi:

1. Penguasaan materi pelajaran yang terdiri dari bahan yang akan diajarkan, dan konsep dasar keilmuan dari bahan yang diajarkan itu:
2. Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan;
3. Penguasaan proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa. Kemampuan sosial menyangkut kemampuan menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai instruktur. Kemampuan personal (pribadi) mencakup:
  - a. Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai seorang pelatih beserta unsur unsurnya
  - b. Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang instruktur:
  - c. Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi peserta latihan.

## **BAB XI**

### **PENYUSUNAN PERSONALIA**

#### **A. Pengertian Penyusunan Personalia**

Penyusunan personalia adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penetapan, pemberitahuan latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Dalam bab ini akan dibahas bagaimana organisasi menentukan kebutuhan sumber daya manusia sekarang dan di waktu yang akan datang.

Kegiatan-kegiatan penyusunan personalia sangat erat hubungannya dengan tugas-tugas kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi, sehingga pembahasannya sering ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pengarahan. Tetapi fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pengorganisasian, dimana pengorganisasian mempersiapkan ” kendaraan ”-nya dan penyusunan personalia mengisi ” pengemudi ”-nya yang sesuai dengan posisi kerja yang ada. Akhirnya, fungsi penyusunan personalia harus dilaksanakan oleh semua manajer, baik mereka mengolah perusahaan besar ataupun menjadi pemilik perusahaan kecil.

Proses penyusunan personalia (staffing process) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Kedua lingkungan internal, yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi.

Proses penyusunan personalia :

- a. perencanaan sumber daya manusia
- b. penarikan pengadaan calon – calon personalia
- c. seleksi
- d. pengenalan orientasi
- e. pelatihan dan pengembangan

- f. penilaian pelaksanaan kerja
- g. pemberian balas jasa dan penghargaan
- h. perencanaan dan pengembangan karir

## **B. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Andrew E. Sikula (1981:145) mengemukakan bahwa:

“Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa:

“Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

## **C. Kepentingan Perencanaan SDM**

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu:

- a. Kepentingan Individu.
- b. Kepentingan Organisasi.

- c. Kepentingan Nasional.

#### **D. Komponen-Komponen Perencanaan SDM**

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

##### **1. Tujuan**

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

##### **2. Perencanaan Organisasi**

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

#### **E. Syarat–Syarat Perencanaan SDM**

Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.

Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.

Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

#### **F. Proses Perencanaan SDM**

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

#### **G. Prosedur perencanaan SDM**

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Metode PSDM ,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja

tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

#### **H. Pengevaluasian Rencana SDM**

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a. Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- b. Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- c. Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- d. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

#### **1. Kendala-kendala PSDM**

##### **a. Standar kemampuan SDM**

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.



b. Manusia (SDM) Mahluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

c. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

d. Kebijakan Perburuan Pemerintah

Kebijakan perburuan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat

## **I. Penarikan Dan Seleksi Karyawan**

Proses seleksi di mulai salah semua lamaran memenuhi syarat dan di terima. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas sebelum pegawai di ambil. Jadi proses seleksi adalah Serangkaian kegiatan yang di gunakan untuk memutuskan apakah pelamar di terima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan pelamar dan organisasi. Dalam banyaknya personalia penarikan dari seleksi di gabungkan dan disebut dengan istilah Employment pansel.

Proses seleksi adalah Pusat manajemen kepegawaian dan requitment dilakukan untuk membantu proses seleksi ini. Bila seleksi diadakan tidak tepat maka daya upaya sebelumnya akan sia-sia saja oleh karena itu tidaklah berlebihan bila di nyatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajeme kepegawaian. Bahwa kunci sukses organisasi.

### **1. Metode seleksi**

Menurut Manullang merupakan dasar penyeleksian yaitu:

- a. Keahlian Mencakup 3 aspek :Tehnikal skill, human skill, dan konseptual skill.
- b. pengalaman kerja.

- c. Umur.
  - d. Jenis kelamin.
  - e. Keadaan fisik.
  - f. Perfonmance (penampilan)
  - g. Bakat.
  - h. Temperamen.
  - i. Karakter.
2. Untuk Eksternal
- a. Penerimaan pendahuluan.
  - b. Test-test penerimaan.
  - c. Wawancara seleksi.
  - d. Pemeriksaan referensi.
  - e. Evaluasi medis (test kesehatan).
  - f. Wawancara kepada atasan langsung.
  - g. Keputusan.

Psikologi test di lakukan yaitu di lakukian berbagai peralatan test yang mengatur menguji keberanian temperamen kecerdasan, ketrampilan dan prestasi.

Bentuk-bentuk Test Ini Mencakup

- a. Intelegensi test.
- b. Pesonality test.
- c. Aptuted test (bakat).
- d. Interes test.
- e. Achiment test.
- f. Knowledged test.
- g. Fermonce test.

## **J. Latihan Dan Pengembangan Karyawan**

Hasil Seleksi Di Tempatkan Dan Mengikuti Program.

1. Program Orientasi Dan Induksi.

Yaitu memperkenalkan para pegawai baru dengan peranan atau kedudukan mereka dengan organisasi dan dengan para pegawai lainnya terutama para

pegawai senior. Penanggung jawab program organisasi ini adalah bagian kepegawaian dan atasan langsung. Program orientasi ini akan menurunkan perasaan terasing/cemas dari pegawai baru dan mereka melaksanakan bahagian organisasi perusahaan dan secara lebih cepat merasa lebih di perhatikan. Hal ini penting karena dengan kecemasan yang rendah tugas dapat di kerjakan dengan baik. Program orientasi merupakan proses yang berkelanjutan adaptasi dan bersosialisasi. Tetapi program orientasi tidak menjamin setiap pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu di latih dan di kembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu.

2. Latihan Dan Pengembangan Mempunyai Manfaat :

Perode Jangka Panjang Membantu tanggung jawab yang lebih besar dalam diri pegawai di masa yang akan datang.

3. Langkah-Langkah Pendahuluan Dalam Mempersiapkan Latihan Sebagai Berikut:

- a. Penilaian dan identifikasi kebutuhan
- b. Sasaran latihan dan pengembangan
- c. Isi program prinsip-prinsip belajar.

## **K. Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan**

Kompensasi adalah Merupakan balas jasa yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecendrungan diberikan secara tetap. Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan ini besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Pemberian kompensasi adalah keseluruhan balas jasa bagi employed maupun employer baik yang langsung berupa uang atau financial maupun yang tidak langsung berupa uang (non financial).

1. Ada 3 Dasar Pemberian Kompensasi Yaitu:

- a. Logic
- b. Rasional

- c. Punya landasan yang kuat.
2. Fungsi Kompensasi Adalah :
- a. Penentuan kebutuhan ekonomi
  - b. Pengkaitan kompensasi dengan peningkatan kerja.
  - c. Pengkaitan kompensasi dengan sukses tidaknya perusahaan.
  - d. Keseimbangan keadilan.
3. Penilaian Pemberian Upah Berdasarkan :
- a. Upah menurut prestasi kerja.
  - b. Upah menurut lamanya kerja.
  - c. Upah menurut kebutuhan kerja.
  - d. Upah berdasarkan prioritas.
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi:
- a. Penawaran permintaan tenaga kerja.
  - b. Organisasi buruh.
  - c. Kemampuan perusahaan untuk membayar.
  - d. Produktif karyawan.
  - e. Tinggi rendahnya biaya hidup setempat.
  - f. Peraturan pemerintah.
  - g. Konsisten eksternal dan internal.
  - h. Kompensasi diluar gaji dan upah.
- Yaitu : Pensiun, uang pesangon, asuransi, kesehatan.
5. Wujud Kompensasi Ada 3 Yaitu :
- a. Uang /gaji dan upah.
  - b. Natural seperti, pembagian beras, pakaian, obat-obatan.
  - c. Kenikmatan seperti, rumah, fasilitas kendaraan, pemeriksaan kesehatan, dan lain-lain.
6. Pemutusan Hubungan Kerja/Alasan PHK Karena :
- a. Keinginan perusahaan, tidak cakap pada masa percobaan, di hukum sakit, usia lanjut.
  - b. Keinginan karyawan .Tidak cocok dengan tugas, alasan-alasan mendesak (gaji kurang, pekerjaan membanyak).

- c. Sebab-sebab lain-lain .Seperti, Meninggal dunia.
7. Tiga Tantangan Proses Seleksi Pegawai :
- a. Tantangan saple (masukan).  
Semakin banyak pelamar memenuhi syarat semakin mudah untuk seleksi.
  - b. Tantangan Etis.  
Bisa didalam proses penerimaan pegawai di mana mereka menerima surat-surat sakti.
  - c. Tantangan organisasi.  
Anggaran organisasi keterbatasan kualitas SDM. Tantangan berbeda jenis kelamin tertentu.
8. Di Dalam Penyeleksian Pegawai Ada 2 Model, Dan Pilih Salah Satu Yang Di Pakai :
- a.Suksesi  
Test – Gagal - Test II – Gagal - Test IV – Gagal - Hasil
  - b.Kompensasi  
Test I - Test II – Test III – Test IV – Hasil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Manullang, M. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ruchiat, 2003. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Majalengka: STIE YPPM.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta;Erlangga,PT Gelora Aksara Pratama.
- Arto, Sugih. Job Analysis. Universitas Sumatra Utara.Artikel.
- Adelina,Yola.(2012). *Kajian tentang perekrutan, seleksi, evaluasi, dan indikator kerja karyawan*.
- Akram, Gio.(2013).*Penarikan SDM*.
- Daiwan. (2013). *Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Manusia*.
- Hairunnisa,Amanda.(2010).*Penarikan Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Atmosudirjo,prajudi. 1976 *Bberapa pandangan umum tentang pengambilan keputusan*.
- Barnard,Chester 1.1978. *the Function of the Executive*,Edisi ke-50.Harfyard Univercity press, Cambridge Massachusetts.
- Barnes, M.C. et al. P.A. 1969.*Management Conc. Ltd. Company Organization: Theory and practice*. London: George Allen &Unwim Ltd.

- Brosur kadin jabar. 1988. *Total Quality Control and Quality Control Circle. Bandung.*
- Colling, Jean and Ridge Mary Ritchig. 1970. *Personnel Management problems of the Smaller Firm.* London: Insitute Of management.
- Davis, Ralph C. 1951. *Fundamental Of Top Management.* Tokyo: Kogakusha Company Limited.
- Dessler, Gary. 1982. *personnel management*, 3<sup>rd</sup> Edition. Reston Publishing Company, Inc.
- Djamaludin, M. Arief. 1977. *sistem perencanaan pembuatan Program dan anggaran, suatu pengantar . Jakarta: Ghalia Indonesia.*
- Drucker, peter F 1970 *Managing for Results (economic Tasks and Risk Taking Decision).* Pan Book Ltd.
- Jusuf irianto, 2001. tema-tema pokok manajemen sumber daya manusia, surabaya: insan cendekia.
- Handoko, T Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkuprawira. sjafri. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik.* Jakarta: PT. Ghalia Indonesia
- Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif.* Yogyakarta: Gadjia Mada Universitas Press.
- Soetjipto, budi W dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit Amara Books

Prof. DR. notoatmojo, pengembangan sumberdaya manusia. PT. kineka cipta, Jakarta 1997.

Prof. DR. Veithzal Rivai MBA. Manajemen sumber daya manusia PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2006.

Diringkas dari: Wiscombe, Janet. 2001. Can pay for performance really work?. *Workforce Management*, 80, 8: 28 – 34

Dessler, G., *Human Resource management. 8th Edition*. New jersey: Prentice-Hall.Inc, 2000

———, *Human resource management /gary dessler : alih bahasa, benyamin Molan ; penyunting, Triyana Iskandarsyah. Ed7*, Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997

Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed. 1, cet. 15*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008

———, *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: C.V. Haji Masagung, 1986

Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (2000), *Manajemen Pemerintahan Baru*, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, Jakarta, 2000

———, *Manajemen Sumber Daya A paratur Pemerintah Daerah* (Pusat Kajian Pemerintahan STPDN), Fokus Media kerjasama dengan Pusat kajian Pemerintahan STPDN, Cetakan Pertama, Bandung, 2002

Usmara, A, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Amara books, 2002





Zulkifli Rusby, Lahir di Bagansiapiapi, pada 25 Juni 1970. Ia adalah Alumni SMA Negeri 2 Bagan Siapiapi, Rokan Hilir. Saat ini, ia tercatat sebagai Dosen Prodi Ekonomi Syariah pada Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau (UIR). Selain aktif sebagai Dosen juga aktif melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat pada Bidang Ilmu Ekonomi Syariah dan Manajemen, dan sebagai instruktur pelatihan tentang kewirausahaan dan manajemen serta nara sumber pada acara Seminar dan Workshop.

Karya-karyanya yang telah dipublikasikan antara lain : Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Bank Negara Indonesia Syariah Cabang Pekanbaru, Analisi pengaruh Likuiditas dan Solvabilitas terhadap Rentabilitas Koperasi Syariah BMT Al-Amin Pekanbaru, Analysis Problem Of Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Operation In Pekanbaru Indonesia Using Analytical Network Process (ANP) Approach Jurnal HR Mars Nomor 8 Volume 3 ISSN 2222-6990, Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan Jasa Rahn Pada Pengadaian Syariah Pekanbaru, Penerapan Pembiayaan Mudharabah pada Bank Muamalat Indonesia Pekanbaru, Buku Ekonomi Syariah, Buku Lembaga Keuangan Syariah.

Pendidikan S1 diselesaikan pada Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau, S2 Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di selesaikan pada Universitas Muhammadiyah Jakarta, Sedangkan S2 Ekonomi Syariah diselesaikan pada Universitas Islam Negeri (UIN Pekanbaru). S3 diselesaikan pada University Utara Malaysia (UUM).



Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR  
Pekanbaru 2015